

2020 STARTUP SCHOOL ChEMBA^{4th}

교육대상

대학생 이상(포함)의 청년 크리스찬
예비 스타트업 / 초기 스타트업(2년 미만)
디지털/ 금융(핀테크)/ 헬스케어/ 소셜 부문

교육일정/장소

일정: 2020.8.28~11.28 (화요일 19~22시)
장소: 이화여대 및 연세대 신촌 캠퍼스
입교워크샵: 2020.8.28(금)~29(토) 필참
총 4회 토요일 전일 워크숍

문의

기독경영연구원 www.kocam.org
kocam@kocam.org / 02-718-3256

지원절차

전형방법: 1차 서류전형 – 2차 면접
지원서 접수 마감: 2020.4.15(수)
면접일시: 2020.4.22(수)
지원방법: 기경원 홈페이지 구글폼 지원

교육비/수료조건

무료(교육 예치금 30만원, 수료시 전액반환)
전체 일정 및 과제의 80% 이상 참여

#Entrepreneurship
#크리스찬 E-MBA
#크리스찬 창업

2020 Vol. 22

CMR
CHRISTIAN MANAGEMENT REVIEW

CHRISTIAN MANAGEMENT REVIEW

CMR

다양성과 포용성

COVER STORY

다원주의 사회와의 선교적 대면 | 신국원
세대 갈등을 넘어 세대 공존을 향해 | 함인희
초대교회의 다양성과 포용성 | 조성도
포용과 배려의 경영 | 박 철
외국인 5%시대의 외국인 포용 방안과 과제 | 이현용

ISSUE

공감과 긍휼 | 신현상
'유니콘 기업 신드롬'과 스타트업의 미래 | 이영달

PEOPLE & COMPANY

사회 문화와 라이프스킬로서의 기업가 정신 | 한정화
기독경영으로 포괄적 네트워크 활성화 | 이형재

MANAGEMENT INSIGHT

영화로 본 공유가치창출(CSV) | 김세중
신선식품 새벽배송 시장의 전략 | 권수라
일하는 부모의 두 세상 | 송수진



PEOPLE & COMPANY
이형재 신임 기독경영연구원 원장 인터뷰

2020 Vol. 22

CONTENTS

권두언

03 다양성과 포용성에 눈을 돌려야 할 때 | 정연승

COVER STORY

- 08 다원주의 사회와의 선교적 대면 | 신국원
- 16 세대 갈등을 넘어 세대 공존을 향해 | 함인희
- 24 자기 중심의 죄성과 문화를 넘어서 초대교회의 다양성과 포용성 | 조성도
- 30 포용과 배려의 경영 | 박철
- 35 외국인 5%시대의 외국인 포용 방안과 과제 | 이현용

ISSUE

40 공감과 긍휼 | 신현상
43 '유니콘 기업 신드롬'과 스타트업의 미래 | 이영달

PEOPLE & COMPANY

50 [인터뷰1] 사회 문화와 라이프스킬로서의 기업가 정신 | 한정화
56 [인터뷰2] 기독경영으로 하나님의 선하신 뜻에 함께 할 수 있는
포괄적 네트워크의 활성화 | 이형재

MANAGEMENT INSIGHT

- 60 영화로 본 공유가치창출(CSV) | 김세중
- 64 신선식품 새벽배송 시장 : SSG와 마켓컬리의 전략 | 권수라
- 70 일하는 부모의 두 세상 | 송수진

ChEMBA 스토리

74 어울리며 함께 살아가는 ‘에이블메이커’들의 세상을 꿈꾸다! | 민노야
82 국내유일의 제휴전문 기업 ‘제휴합시다’ | 조종욱

기경원 소개

88 기경원을 섬기는 사람들
89 기경원 후원안내



2020
Vol. 22

CMR(Christian Management Review)는 사단법인 기독경영연구원이
발행하는 대표 크리스천 경영 전문 매거진입니다.

CMR

**CHRISTIAN
MANAGEMENT
REVIEW**

공동 발행인

박래창 이사장 / 이형재 원장 국민대 교수

편집 자문위원

김병연 서울대 교수 / 김성국 이화여대 교수 / 백기복 국민대 교수
유영진 Temple Univ. 교수 / 윤현덕 숭실대 교수 / 이건호 순복음대구교회 목사
이장로 고려대 명예 교수 / 이장호 높은뜻광성교회 목사 / 임성빈 장신대 총장
정현구 서울영동교회 목사 / 주우진 서울대 교수 / 한기수 연세대 교수
한기체 중앙성결교회 목사

편집위원장

정연승 단국대 교수

편집위원

류지성 삼성서울병원 HR혁신실장 / 조성도 전남대 교수
권수라 한양대 교수 / 이영달 대구경북과학기술원(DGIST) 이사
송수진 고려대 교수 / 신현상 한양대 교수 / 최성진 한양대 교수

사진 · 기사작성 · 교열

김윤미 실장 / 이유민 간사

디자인 & 인쇄

RED PRINTING & PRESS

발행처

사단법인 기독경영연구원

(07333) 서울시 영등포구 여의대방로 379 제일빌딩 710호

전화 02-718-3256 | 팩스 02-718-3528

이메일 kocam@kocam.org | 홈페이지 www.kocam.org

페이스북 www.facebook.com/www.kocam.org

CMR는 비매품으로 기독경영연구원의 후원자
들에게 발송되고 있습니다. 구독을 원하시는
분은 후원약정서를 작성해 주시거나 사무국
으로(전화, 이메일) 문의해 주시기 바랍니다.



권두언

다양성과 포용성에 눈을 돌려야 할 때



정연승 편집위원장·단국대 교수

이번 호의 주제인 다양성과 포용성은 현재 우리 사회의 지배적인 패러다임의 점진적 변화를 예고하는 의미있고 중요한 아젠다이다. 왜냐하면 우리는 그동안 단일민족, 단일국가, 성공과 일등주의, 자기 중심주의 등의 패러다임에 지배되어 왔기 때문이다. 우리는 그동안 앞만 보고 달려왔고, 획일적 사고와 전제를 가지고 판단하고 평가해왔으며, 우리와 다른 남을 잘 이해하지 못했다. 하지만 지금의 사회는 세대, 인종, 성별, 그리고 기업과 조직 내에서의 다양성에 대한 새로운 관점과 태도를 요구하고 있으며, 더

많은 포용과 사랑의 정신을 필요로 하고 있다.

성경에도 보면 성령께서는 제자들이 예루살렘에 만 머물러 있지 않게 흩으셔서 이방인들에게 전도하게 하여 앤디옥 교회를 세우셨고, 앤디옥 교회와 예루살렘 교회는 문화와 전통이 전혀 다른 교회였지만 서로를 인정하고 포용했다. 오늘날 성도들에게 필요한 것은 이기주의를 극복하고 상대방의 유익을 구하는 사랑의 정신이다. 이런 사랑을 실천하기 위해서는 우선 상대방이 가진 아픔과 고통을 공감하고, 지

혜의 온유함으로 문제를 해결할 수 있는 방안을 도출하는 노력이 중요하다.

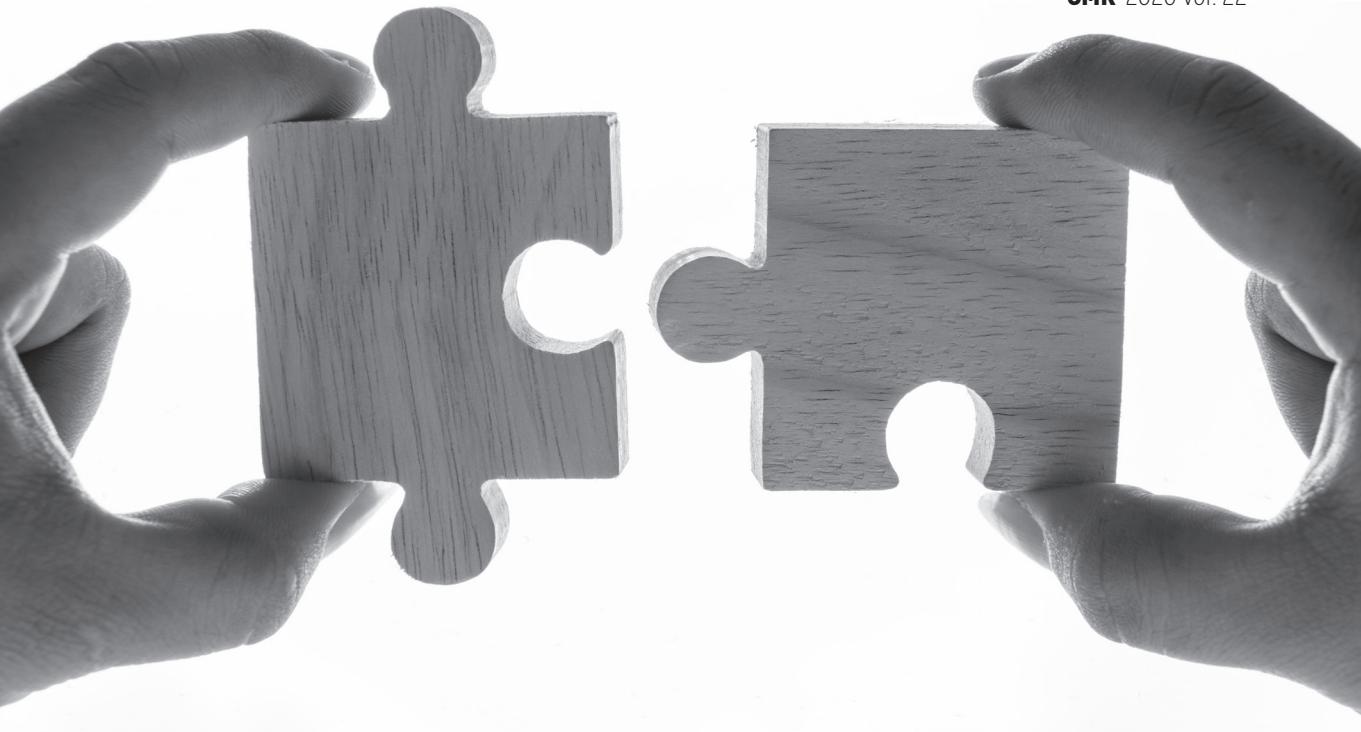
이번 호의 Cover Story에는 다양성과 포용성을 다양한 관점에서 구체적으로 이해할 수 있도록 세부분 야별 기고 총 5편을 실었다. 기고순서대로 영역 키워드를 살펴보면 선교, 세대, 신앙, 기업, 외국인이다.

먼저 총신대 신국원 명예교수님은 '다원주의 사회와의 선교적 대면'이라는 글을 통해 우리시대의 다원주의를 대처함에 있어 근래 부상한 선교적 교회론이 기여할 수 있음을 밝혀주셨다. 지난 세기 후반부터 본격화한 다원주의는 전세계 사회 환경을 크게 바꿔 놓았고, 특히 한국 기독교는 다원주의 속에서 소통단절, 보수성, 독단과 획일성, 도덕적 실패가 복음전파에 얼마나 치명적인지 뼈아프게 경험하고 있다. 따라서 개혁주의 전통은 선교적 관점으로 강화될 필요가 있는데, 선교적 관점이란 창조로부터 완성에 이르는 하나님의 역사를 종말론적 시야에서 바라보는 보편사적 시각이다. 문화전쟁이 치열한 포스

트모던 다원주의 속에서 다른 세계관을 지닌 이들에 게 선한 영향을 미치는 것이 쉽지 않은 지금, 기독 지성인들은 과거 개혁주의자들이 보여준 '지적 상상력과 영적 용기'를 계승하고, 그들이 보여준 관용, 겸손, 개방성 같은 사회적 덕목과 시민적 교양을 더욱 갖추어야 한다.

이화여대 함인희 교수님은 '세대 갈등을 넘어 세대 공존을 향해'라는 글을 통해서 세대간 갈등과 그 해결방안에 대한 좋은 방향을 제시해주셨다. 오늘날 조직 다양성 매니지먼트의 핵심 요인으로 성별, 인종, 세대 등이 부각되고 있으며, 글로벌 기업들은 차별화된 세대 정서를 기반으로 다양한 가치관, 행동 양식 그리고 조직 행태를 보이는 세대를 다양성 매니지먼트의 중심축으로 인정하기 시작했다. 향후 세대 갈등을 극복하고 세대 공존을 위해서는 세대 간 이질성 및 다양성을 전제로, 세대 간 갈등의 슬기로운 조정과 극복을 통해 공동의 목표를 추구해가는 과정이 필요하다. 특히 현재의 세대문제를 해결하는





데는 다양성에 대한 포용력이 필수다. 서로의 가치를 기준으로 다른 집단의 가치를 왜곡·평가절하해서는 안되며, 다양성을 인정해주고 다양성 간 조정이 이루어질 때 진정한 세대 공존 내지 세대 통합이 이루어질 수 있다.

전남대 조성도 교수님은 ‘자기중심의 죄성과 문화를 넘어선 초대교회의 다양성과 포용성’이라는 글을 통해 초대교회가 보여준 다양성과 포용성의 지혜를 잘 설명해주셨다. 초대교회는 다양성과 포용성이 연합의 기초였으며, 성령께서 유대인과 예루살렘에만 머물러 있던 초대교회가 다양한 이방인들에게 복음을 전하고 그들을 품게 했다. 초대교회는 성령의 능력으로 인간의 죄성과 문화적 차이를 극복하고 하나님 나라를 확장했고, 이 가운데 하나님께서 역사하셨다. 초대교회의 교훈은 첫째, 사람이 아니라 성령께서 주도하셨고 성령님이 중심이 되었다. 둘째, 진리가 왜곡되는 일이 아니라면 다양성과 포용성을 통한 연합을 위해 소통해야 한다. 셋째, 초대교회는 다

양성과 포용성을 통해 성장하고 부흥했다. 하나님께서 초대교회를 통해 보여주신 다양성과 포용성도 주님 나라의 지혜로 우리는 이를 삶과 경영에 잘 적용해야 한다.

고려대 박철 교수님은 ‘포용과 배려의 경영’이라는 글을 통해서 포용과 배려의 경영을 펼치는 기업이 궁극적으로 성공할 수 있음을 설명해주셨다. 종업원, 고객, 사회, 환경을 배려하는 기업은 궁극적으로 이해관계자들의 지지를 받게 되어 지속가능하게 된다. 결국 배려란 남을 위한 것이지만 나를 위한 것 이기도 하다. 기업이 포용과 배려의 경영을 하게 되면 종업원 만족과 기업 이미지가 상승하며 더 많은 고객을 확보할 수 있으며, 새로운 시장을 개발할 수 있다. 이는 다시 기업생산성 증가, 고객만족도와 브랜드 자산 증대로 이어져 결국 경영성과를 높이고 조직을 지속가능하게 한다. 포용과 배려의 경영은 결국 이 사회를 아름답게 하고 기업에게도 이익이 된다. 예수님이 우리를 위해 십자가에서 희생하신 것

은 우리를 위한 최고의 사랑과 배려였다. 우리도 타자를 위해 더 희생하고 사랑하는 배려의 삶과 경영을 실천해야 한다.

희년선교회 이현용 총무님은 ‘외국인 5% 시대의 외국인 포용 방안과 과제’라는 글을 통해서 국내 외국인근로자에 대한 포용과 사랑의 지혜를 제시해주셨다. 현재 국내 체류 외국인 수는 총 인구의 5%에 이르며, 단일 민족, 단일 문화 정신을 견지해온 한국 사회는 다민족, 다문화 시대로 진입하고 있다. 우리는 과거 일제 식민지배를 겪었던 아픈 역사를 기억하고 역지사지로 외국인 이주민들을 이해하며 도와야한다. 이들을 불의하게 대접하지 말아야 하며, 이들이 당하는 불의에 눈감지 말아야 한다. 오히려 적극적으로 긍휼이란 관점에서 그리스도의 치유와 회복을 영육 차원에서 총체적으로 지원함으로써 우리와 외국인 사이에 인간적 연대성을 이루어 사회통합

에 기여해야 한다. 한국교회도 이들을 구원하는 영적 사역과 더불어 외국인 이주민들의 상한 마음과 영혼을 위로하며, 이들을 향한 성육신적 사랑과 복음전파에 힘써야 한다.

Issus에서는 먼저 한양대 신현상 교수님이 ‘공감과 긍휼’이라는 글을 통해서 공감과 긍휼을 통한 창업 사례를 소개해주셨다. 최근 시각장애인을 위한 점자 스마트워치를 만들어 세상을 놀라게 한 소셜벤처 닷(Dot)의 김주윤 대표는 공감능력을 바탕으로 혁신적인 솔루션을 도출한 좋은 사례이다. 공감능력은 빈곤, 질병, 교육격차, 환경오염 등 다양한 사회적 문제로 인해 타인들이 느끼는 고통을 나의 것처럼 느끼게 하고, 해당 문제를 해결하기 위한 효율적이고 지속 가능한 솔루션을 찾기 위한 원동력이 될 수 있다. DGIST 이영달 이사님은 ‘유니콘 기업 신드롬과 스타트업의 미래’라는 글을 통해서 유니콘 기업의 허상과



위험성을 경고하면서 새로운 벤처생태계 성장방향을 제시해주었다. 스타트업의 목표가 단순히 유니콘 기업이 되어서는 안되며, 스타트업 생태계가 유니콘 기업 숫자로 평가되는 것도 바람직하지 못하다. 스타트업 비즈니스는 고객과 시장의 고통이나 문제점을 해결하거나 갈망을 이룰 수 있도록 그 해답을 찾고 평가받는 과정이다. '창조적 혁신'이나 '생산적 혁신'이 필요하며, 그러한 혁신을 평가 받는 일차적 기준은 바로 '매출액'이다.

People & Company에서는 먼저 지난해 12월 아산나눔재단 이사장으로 취임하신 한정화 이사장을 인터뷰하였다. 한 이사장님은 아산나눔재단의 향후 방향성을 기업가정신의 강화와 한국벤처들의 글로벌화에 두고 이를 위한 씽크탱크로서의 역할을 강화해 나가겠다는 계획을 말씀해주셨다. 두 번째로 기독경영연구원 신임 원장이 되신 이형재 원장을 인터뷰하였다. 이 원장님은 기경원 중장기 사역 방향으로 기업세계에 하나님의 나라가 이루어 지리라는 기경원 사명의 기본에 더욱 충실할 수 있도록 기경원의 인적 자원과 네트워크를 보다 강화하고 기존 사역들을 활성화해나가겠다는 장단기 포부를 밝히셨다.

Management Insight에서는 김세중 박사님의 '다양성과 포용을 통한 공유가치창출', 권수라 교수님의 '신선식품 새벽배송 시장: SSG와 마켓컬리의 전략', 송수진 교수님의 '일하는 부모의 두 세상'이라는 흥미로운 3편의 경영전략 스토리를 담았다. 마지막으로 ChEMBA Story에서는 민노아, 조종욱 두 대표의 창업이야기도 담았다. 독자들의 지성과 감성을 풍부하게 자극해줄 것이다.

이번 호의 귀중하고 수준 높은 원고들을 통해

CMR 독자들에게 감동과 울림이 있기를 기대하며, 한국 교회와 기업이 다양성과 포용성을 가슴으로 받아들이고 실천할 수 있기를 기대한다.

COVER STORY

다원주의 사회와의 선교적 대면

신국원 | 총신대 신학과 명예교수

지난 세기 후반부터 본격화되기 시작한 글로벌 다원주의 문화는 전세계의 사회적 환경을 크게 바꾸어 놓고 있다. 그 변화는 인류가 지금껏 경험한 어떤 것보다 넓고 깊을 뿐 아니라 현재 진행형이기에 성격을 규정하기 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 21세기 글로벌 다원주의 상황은 기독교 입장에선 생소한 도전은 아닐 수 있다. 초대교회이래 수많은 문화들과 시대정신 속에서 복음을 전하며 비슷한 상황을 무수히 겪었기 때문이다. 다양한 세계관이 충돌하며 각축을 벌이는 지금이야 말로 그 경험을 통해 축적된 지혜가 빛을 발할 때이다. 이 글의 목적은 우리시대의 다원주의를 대처함에 그 지혜를 새롭게 되살려 내는 것이 관건이라 보고 근래에 부상한 “선교적 교회론”이 이에 기여할 수 있음을 밝히는데 있다.

1. 글로벌 다원주의 문화와 기독교

지난 세기 후반에 본격화된 글로벌 다원주의 문화 밑에는 오랜 역사적 상황이 깔려있다. 물론 직접적 원인은 근대 계몽주의의 실패다. 16세기 종교개혁 후 유럽에선 신구교파들이 백년넘게 무력으로 충돌하는 전례없는 상황이 벌어졌다. 계몽사상은 중립적이라 믿었던 이성을 삶의 공통적 토대로 삼아 평화를 담보하려던 야심찬 기획이었다. 하지만 이성 역시 신앙 못지 않게 독단적일 뿐 아니라 모든 특수성과 다양성에 대해 억압적인 것으로 드러나면서 다원주의적 포스트모더니즘이 세력을 확장하는 빌미가 되었다.

교통통신의 급속한 발전으로 지리적 경계가 무너지면서 한 사회 안에 여러 문화와 관습이 뒤섞이는 일은 결정적 영향을 미쳤다. 이른바 문화혼종현상은 선진국의 대도시뿐 아니라 오지의 원시부족들에게 서도 나타난다. 이로 인해 세계 어디서나 전통적 사회문화의 구심력이 약화되면서 다원주의가 선택이 아니라 강요되는 분위기이다.

이처럼 다원주의가 팽창하는 이면에 세계를 단일 시장으로 만드려는 자본주의가 새로운 글로벌 이데올로기로 부상한 것은 역설적이다. 맥루한(Marshal McLuhan)의 주장처럼 지구가 하나의 마을이 된 “글로벌 빌리지”(global village)는 근대성의 완성을 지향하는 것이라고 할 수 있다. 또는 별(Hedley Bull)이 말하는 “신중세”(New Medievalism)일 수도 있다. 이 세계화의 근본동인은 경제이다. 정치적이기보다 경제적 문화적 요소가 강하다. 다양성이 본질이며 생명인 문화마저 획일화되는 중이다. 예를 들어 지역 문화 중 돈이 될만 한 것은 가차 없이 글로벌 문화상 품으로 바뀌고 있다. 다양성이 본질이며 생명인 문

화마저 획일화되는 중이다. 포스트모던은 이에 대한 저항운동으로 볼 수 있다.

세계는 지금 자본주의 경제와 대중문화산업이 주도하는 세계화의 압박과 이에 맞서 정체성을 지키려는 다양한 집단들의 저항 사이에서 몸살을 앓고 있다. 자본주의 시장경제와 미디어가 이끄는 보편주의 문화가 전통적이고 특수한 모든 것에 위협이 되므로 전통 문화와 종교는 지역주의와 파편화로 저항한다. (Thomas Friedman) 특히 9.11 사태 이후 현실화되고 있는 바 헌팅تون과 같은 사람들이 주장하는 “문화충돌”이나 헌터(David Hunter)나 크래프트(Peter Kraft)가 말하는 “문화 전쟁”이 그것이다.

한편 기독교 공동체는 지난 2천년간 전세계 다양한 문화 속에 복음 증거를 통해 하나님 나라를 확장해왔다. 교회의 출발점에 일어난 오순절 사건은 선교의 본질이 무엇인지 분명히 보여주었다. 방언은 모든 언어를 하나님의 통일된 언어로 바꾸는 기적이 아니었다. 십자가 구원의 진리가 다양한 언어와 문화 적응을 통해 만방에 소통될 일에 대한 예고였다. 초대교회가 유대의 벽을 넘어 이방 그리스-로마 문화를 거쳐 열방으로 나간 것은 자연스러운 일이었다.

현재 기독교는 “2천개가 넘는 다양한 언어집단”的 신앙이다. 기독교가 품은 역사적, 문화적 다양성은 실로 엄청나다. 기독교 신앙이 시간과 공간의 장벽을 넘어 다양한 언어와 문화의 옷을 입을 수 있음은 역사적으로 실증되었다. 한국교회도 백여년의 짧은 역사 속에 세계교회가 거친 과정을 압축적으로 통과하며 다양한 문화적응을 겪었다. 일제의 신사참배와 공산주의 편파, 초대 정부의 정치적 후원, 특히 경제 부흥에 힘입은 선교열풍은 식민지 개척과 행보를 같이 했던 서구의 선교와 닮았다. 지금은 다원주의 문

화 속에서 소통단절, 보수성, 독단과 획일성, 도덕적 실패가 복음전파에 얼마나 치명적인지를 뼈아프게 경험하는 중이다.

이 경험은 교회가 특정 이념이나 정치경제 프로젝트에 편승하는 것이 얼마나 위험한 일인지를 가르쳐 주었다. 반면에 다양한 공동체가 공적광장에서 목소리를 낼 기회가 많아진 지금 고립의 위협이 무엇인지도 알게한다. 결국 현 상황 속에서 관건은 다원주의 시대정신에 함몰되지 않으면서도 확신을 독단적 이지 않은 태도로 설득력있게 공적 영역에 제시할 능력이 있느냐이다.

2. 다원주의 담론의 한계

다원주의 사회에선 특정 이해집단의 권익을 도모하는 “정체성 정치”가 난무한다. 인권이 사람이면 누구나 누려야 할 보편적 권리가 아니라 여성, 흑인, 동성애자 같은 특수 이해집단의 정치적 권리으로 이해되기 때문이다. 이런 상황에서 야기되는 혼란과 갈등을 극복하려는 것이 오늘날 사회연구의 핵심과제이다. 거기에는 이성적 통일성의 회복을 꾀하는 신계몽주의로부터 오히려 그 분산과 긴장을 고취하려는 포스트모니즘에 이르는 다양한 제안들이 망라되어 있다.

물론 핵심 관심사는 차이를 넘어 공존의 길을 모색하는 것이다. 특히 공적영역만큼은 중립지대로 만들어 구성원 모두에게 정의롭고 평화로운 사회를 만들 방안을 제시하려 애쓴다. 주류 담론들에는 대체로 진리는 고정불변의 실재가 아니고 삶을 위한 수단으로 보는 실용주의가 깔려있다. 종교뿐 아니라 철학도 개별 신앙이나 이론을 객관적 진리인양 설파하거나 입증하려는 노력 대신에 공동체가 함께 살아갈 방안 모색에 협력해야만 한다고 입을 모은다. 자연

히 독단의 근원으로 지목되는 모든 종교나 형이상학이 공적담론에서 배제돼야 할 것이라는데 일치한다.

예를 들어 존 롤즈의 정의론은 “선에 대한 옅은” 의식의 증진을 통해 민주사회의 존속을 담보하려는 기획이다. 시민사회가 “가능한 적은 수의 원칙들에 대한 합의”와 “옅은 도덕”(thin morality)에 서있어야 한다고 주장하는 로버트 우스노우도 같은 생각이다. 종교는 물론이고 특정 형이상학과 윤리에 기초한 깊고 “두터운” 이론은 이제 환영받지 못한다. 마이클 노박은 한 사회의 중심인 성소는 비워두어야 한다고 주장한다. 그래야 그곳이 경외심을 품은 자유로운 양심을 통해 접근해야 할 초월의 장으로 남아 있을 수 있다고 했다. 공적 광장은 벌거벗은 공간이어야 한다고 주장한 리차드 노이하우스는 이를 보다 세속적으로 표현했다고 할 수 있다. 이들은 비록 모든 가치를 똑같이 옳다 보거나 좋은 것이라고 받아들이지는 않지만 차이들에 대해 관대한 “순한 상대주의”(mild relativism)가 다원주의적 민주사회에 바람직한 기초라는데 동의한다. 미디어는 정세도가 높은 “뜨거운 의사소통”이 아니라 찬 것이어야 한다는 마샬 맥루한의 주장도 마찬가지다.

문제는 공적광장이 이들의 주장처럼 결코 빈 공간으로 남아 있을 수 없다는데 있다. 빈 공간의 성소는 “채워지기를 간청”하는 불안정한 과도기일 뿐이다. 그 진공은 흔히 공적 삶에 대한 통제권을 보유하고 있는 주체인 국가나 기업과 미디어에 의해 채워지기 일쑤다. 이럴 경우 벌거벗은 광장은 이들의 독무대가 되고 만다. 다원주의가 자칫 “새로운 전체주의의 전주곡”이 될 수 있다는 우려는 이런 상황을 두고 하는 말이다.

실제로 “배타주의적 종교의 악령”을 내쫓아 깨끗

이 청소된 광장은 처음보다 더한 일곱 귀신을 불러들인다. 룰즈의 정의론은 무지의 베일에 쌓인 익명의 무인종, 탈-역사, 탈-성별화된 추상적 존재를 이상적 시민으로 그려내는 환타지이다. 현실의 공적 광장은 결코 비어 있지도 깨끗하지도 않다. 그곳은 언제부터인가 인종, 계급, 성적 취향의 권익을 쟁취하기 위해 싸우는 개인과 집단들의 문화전쟁터가 되고 말았다.

다수결을 토대로 하는 민주사회가 흔히 소수에 대해 관용적이지 않기에 다원주의는 매력적으로 비친다. 하지만 상대주의적 다원주의 이념 아래 다양한 집단의 공존은 다원주의를 위한 다원주의요, “모자이크의 광기” 또는 “비전 없는 공존”일 뿐이라는 비판의 소리가 높다. “다양성의 과도한 배양은 심한 불관용”으로 떨어지곤 한다. 다원주의도 사실은 하나

의 독단적 도그마다. 이점은 유독 기독교에 대해 배타적인 세속화 사회의 태도에서 분명히 드러난다.

실제로 “다양성의 과도한 배양은 심한 불관용”으로 떨어지곤 한다. 다원주의가 “관용과 지적 겸손”이 아니라는 사실은 자주 드러난다. 다원주의도 사실은 하나의 독단적 도그마다. 이점은 유독 기독교에 대해 배타적인 세속화 사회의 태도에서 분명히 드러난다. 관용이 기독교에 대한 불관용을 정당화하는데 쓰이는 아이러니도 마찬가지다. 일부 기독교인들은 이런 상황에 맞서 앞에서 언급한 학자들과 견해를 달리 오히려 정세도가 높은 “뜨거운 의사소통”을 통해 복음을 전명해야 한다고 주장한다.

3. 교회내에 침투한 다원주의와 치유방안

다원주의는 교회에도 침투해 심각한 문제를 일으킨다. 첫째, 다원주의는 전통적 선교를 원칙상 불가





능하게 만들거나 극도로 약화시킨다. 기독교 진리에 반하는 사상이나 삶의 방식에 대해 지나치게 관용적 태도를 취하게 만들기도 한다. 모든 종교가 같은 신과 구원에 이르는 다른 방식일 뿐이라고 주장하는 종교다원주의는 말할 것도 없다. 다른 종교들에도 진리가 있지만 기독교가 가장 완전하다고 하는 포괄주의도 복음의 유일성과 선교 열정을 침식하기는 마찬가지다.

교회에 들어온 다원주의는 여러 형태와 수준으로 나타났다. 모든 종교는 나름대로 작은 진리들을 나누어 가지고 있으므로 독단을 버리고 타종교의 진리를 인정하고 수용해야 한다는 주장이 그 하나이다. 타 종교에도 진리가 있지만 기독교가 가장 완전하다고 하는 포괄주의도 있다. 비교적 근래에는 이제껏 타종교를 개종의 대상으로 여겼다면 이제는 더불어 함께 살아가야 하므로 상호이해와 공존을 위한 “세계종교간의 대화의 필요성” 주장이 대세이다. 지구촌의 사회문화환경에서는 종교간의 이해와 평화공

존이 필수적 덕목이 되었을 뿐 아니라 상호 이해를 통해서 서로를 더 잘알게 되고 자신의 신앙에 대한 이해가 깊어진다는 주장이다. 보다 대중적 차원에서 는 교회를 소비자적 자세로 고르는 태도도 다원주의의 영향의 일면이다.

둘째, 다원주의만 아니라 모든 다양성 자체가 문제인냥 무조건 배격하는 태도는 또 다른 패착을 가져온다. 문화의 다양성에 대한 몰이해나 배타적 태도는 소통을 방해해 결국 선교에 치명적인 어려움을 초래하게 만든다. 이런 모습은 자주 세상 여론으로 하여금 종교가 원인이된 분쟁들을 나열하며 왜 종교간 관용이 필수적인 덕목인지를 강변하며 압박할 빌미를 제공한다. 기독교인들은 대체로 이런 상황에 대해 강력히 반발하지만 현명하게 대처하지 못할 때가 많다. 보다 일반적으로는 기회주의적으로 일관성 없이 행동함으로 스스로 신앙적 정체성을 훼손하는 경우가 적지 않다. 아예 사적으로는 신앙 진리를 계시로 믿고, 공적으로는 심미적 의견이나 잠정적 이론인듯 행동하라는 소심한 권고가 압박에서 벗어날 지혜인냥 제시되기도 한다. 이 모두가 다원주의에 대한 충분한 이해와 대비가 부족한데서 비롯

되는 일이다.

다원주의 문화의 압박은 흔히 기독교인들을 근본주의와 자유주의로 갈라 놓는다. 전자는 신앙을 순수하게 지키려는 열정이 있고 후자는 관용과 문화적 응에 강한 나름의 장점이 있다. 문제는 서로 약점만을 부각시켜 다투기 시작할 때다. 이런 적전분열의 우매함은 세상의 비난과 조롱을 초래할 뿐이다. 다원주의에 대한 바른 대처는 관용이 다원주의 이념에 힘들되거나 정통이 “오만과 반계몽주의”로 전락하지 않는 균형 감각을 유지하는데 있다. 보수적 교만이 정통의 위협이라면 진보의 함정은 무모한 방만함일 수 있기 때문이다.

기독교 세계관 운동의 뿌리인 칼빈주의 전통은 비교적 그 균형감각을 갖추고 있는 역사적 실례이다. 이 전통은 일반은총론이나 영역주권사상 같은 다원주의를 대처하는데 유용한 자원들을 가지고 있다. 종교개혁 당시부터 다른 개신교파에 비해 여러 나라에 분포한 탓에 다문화적 적응의 경험이 풍부한 것도 유리한 여건이었다고 할 수 있다.

이 전통은 역사를 어거스틴을 따라 신본주의와 인본주의의 대립이라는 관점에서 바라본다. 하지만 문화적 다양성을 세계관의 대립과 확실히 구분하여 창조에 내재된 다양성을 존중하지 않는 모든 환원주의나 전체주의를 거부한다. 동시에 상대주의나 무정부주의를 반대하고 창조질서에 기초한 사회문화적 비전을 제시한다. 나아가 사회와 문화의 문화과정에서 나타나는 다양한 삶의 영역과 조직체의 다원성을 옹호했다. 이는 공과 사의 분리 같은 이원론을 야기하지 않으면서도 가정, 학교, 예술, 경제 등 삶의 다양한 영역들 사이의 분립과 주권을 보장하는 통찰이다.

이 사회문화적 비전은 근대 이성주의적 토대주의의 문제점을 깨뚫어 비판함에 있어 포스트모더니즘보다 선구적이라고 평가할 수 있다. 삶의 비전 즉 세계관의 다양성이 종교적 뿌리에서 비롯됨을 밝힌 것은 더 중요한 기여다. 삶의 다양한 영역들이 고유한 본질과 독립된 주권을 가질 뿐 아니라 종교적 비전에 따라 여러 방향으로 전개될 수 있다는 통찰은 거기서 나온다. 나아가 이에 따라 학문이 이성적 탐구라는 공통적 본질에도 불구하고 왜 유물론과 유신론적 방향으로 분열을 일으키는지를 설명할 수 있게 된다.

근래에 들어와 개혁주의 세계관 진영에서는 다원주의 문화에 대처하려는 노력이 활발하다. 자연히 이 문제를 씨름하는데 도움을 줄 통찰도 많이 개발되었다. 우선 창조질서의 객관적 존재에 대한 확신에 근거하여 다원주의 문제를 다를 독특한 이론적-실천적 토대가 상당부분 구축되었다. 예를 들어 삶의 구조적 다양성 분석이나 비토대주의적 인식론은 삶의 다원적 성격을 바로 이해할 이론적 토대이다. 그것은 다원주의 사회 내에서 우리들의 책임이 무엇인지 를 밝혀내고 나아가 이를 구현하기 위한 실천적 방안을 논의할 기초가 된다. 물론 일반은총론 같은 고전적 교리도 다른 세계관과 이념을 가진 이들과의 건설적 대화를 위해 필요한 열린 태도를 갖출 신학적-철학적 기반이 된다.

4. 선교적 대면의 교훈

개혁주의 사회문화적 비전은 선교적 관점으로 강화될 때 다원주의 사회에서 더욱 빛을 발할 수 있다. 선교적 관점이란 창조로부터 완성에 이르는 하나님의 역사를 종말론적 시야에서 바라보는 보편사적 시각이다. 거기엔 우리가 아직 종료되지 않은 하나님의 역사를 믿음의 비전을 따라 나가고 있다는 역사의

식이 함축되어 있다. 이는 기독교인들도 지금은 다른 세계관들과의 경쟁 속에 종말을 향해 나아갈 수밖에 없다는 인식의 발로이기도 하다. 이 관점은 자신의 삶에 있어 확실성이란 분명한 한계가 있음을 인정할 수 밖에 없다. 그런 한계 인식은 독단을 방지하고 다른 종교와 세계관을 가진 이들의 목소리를 들을 수 있는 열림을 가능하게 한다.

따라서 개혁주의 전통은 시민적 교양의 폭을 보다 넓힐 필요가 있음을 자각하고 있다. 이 점에서 역시 선교적 관점은 도움이 된다. 선교적 정체성의 회복을 회복한다 해도 기독교가 더 이상 서구사회에서 조차 주도적인 위치에 있지 않기 상황은 여전히 어렵다. 오늘의 사회를 지배하는 다원주의 문화 속에서 복음에 신실한 선교적 공동체가 되기 위해서는 고난을 받을 수 밖에 없다. 특히 공적인 장에 나가면 압박과 고난은 더욱 커진다. 하지만 신앙을 개인적인 일로 만드는 것은 복음의 우주적 범위를 부정하는 결과를 낳는다. 그것이 바로 서구교회가 지난 수세기 동안 범한 실수였다. 예수 그리스도가 남기신 새로운 공동체인 교회는 공적이며 우주적(communal and cosmic)인 삶 속에서의 중인의 소명을 회복해야 한다.

이 관점에는 또한 우리는 중인일 뿐 관관이 아니라 는 인식이 들어있다. 복음과 역사에 대한 이해와 중언도 개인적이며 실존적인 한계가 있음을 인정한다. 중인의 의무는 주어진 상황 속에서 받은 메시지를 이해하여 신실하게 전달하는 것이다. 초대교회는 복음의 보편성을 확고히 주장하지만 군사력이나 경제력을 통해서 강요하려 하지 않았던 사실을 중시한다. 사실 그럴 상황도 아니고 힘도 없었다. 성육신의 정신을 따라 낮은 섬김의 자세를 견지했음에도 불구하고

고 로마제국을 정복했다는 점을 강조한다.

선교적 관점은 오늘날 우리는 초대교회가 보여준 이 분명한 모범을 망각한 것이 아닌지 돌아보게 만든다. 반-기독교적 정서가 높아져가는 현실 앞에 승리주의의 환상에 취해 있는 것은 아닐까 반성해 한다. 왜 패배주의로 위축될 필요가 없음도 알게 한다. 다원주의의 도전 앞에 방어적인 태도로 뒷걸음쳐서는 안 될 이유도 가르쳐준다. 왜 사회문화적 책임을 버리고 개인적 영성에 몰입하는 퇴행을 택하는 일은 하면 안되는지도 알려준다. 교회는 지난 이천년간 다원주의 상황에 주저 없이 들어가 정면돌파를 통해 오늘에 이르렀다. 소수지만 탁월한 통찰과 자신감을 갖췄던 대안 공동체의 선교적 비전이 오늘의 상황 속에서도 회복해야 한다.

한국의 문화적 토양은 샤퍼니즘에서 진보까지 수 천년간 누적된 종교다원주의 역사이다. 이제는 글로벌 다민족 다문화 다인종 사회로 나가는 중이다. 서 구교회가 스스로를 “사회적 소수”로 의식한다면 한국교회는 더욱 그렇다. 오랜 기독교 전통의 유산은 고사하고 이성주의 전통도 없는 상태에서 민주화 이래 사회문화적 혼란을 겪고 있는 진보쪽에 쏠려 있다. 다양한 문화와 상황 속에 축적된 역사적 기독교의 자산과 지혜를 배워야 할 필요가 그 어느 때보다 절실하다.

다양한 세계관이 난무하는 상황일수록 기독교 학문의 사명이 중요하다. 기독교 학문은 신학에만 국한되어서는 안 된다. 구원의 진리가 세상문화 속으로 깊숙히 들어가기 위해서는 복음진리에 입각한 “적절한 자신감”과 다원주의 사회에 걸맞는 “탁월한 예절”과 더불어 “지적 세련됨”이 필수적이기 때문이다. 다행히 오늘날 다원주의 분위기로 인해 신앙과

상도 높아졌다. 이런 의미에서 다원주의는 위기이자 기회이다.

요란한 정체성 정치의 문화전쟁이 벌어지는 포스트모던 다원주의 사회 속에서 다른 세계관을 지닌 이들과 더불어 살아가며 선한 영향을 미치는 일은 결코 단순하지 않다. 지금이야 말로 기독 지성인들이 전시대 개혁주의자들이 보여준 “지적 상상력과 영적 용기”를 계승해야 한다. 그들이 보여준 특별한 관용, 겸손, 개방성 같은 사회적 덕목과 시민적 교양도 더욱 두텁게 갖추어야 한다. 이 지적 도덕적 덕목이 우리 시대에 정의와 평화가 다스리는 하나님의 나라와 살롬의 문화를 향해 나아가기 위한 필수적 기반이기 때문이다.

신국원 교수는 총신대학교 신학과 명예교수와 한국 웨스트민스터 신학대학원 대학교의 초빙교수, 삼일교회 협동목사로 활동하고 있다. 저서로는 『포스트모더니즘』, 『니고데모의 안경』, 『지금 우리는 여기서 무엇을 꿈꾸고 있는가』(공저) 등이 있다.





COVER STORY

세대 갈등을 넘어 세대 공존을 향해

함인희 | 이화여대 사회학과 교수

왜 다시 조직 내 세대에 주목하게 되는가?

오늘날의 조직 환경은 사회변화의 가속화로 인해 동일 조직 내에 3세대 혹은 4세대가 동시에 존재하는 세대의 세분화가 진행되고 있다. 소수의 베이비 뷰 세대와 더불어 X세대 Y세대 Z세대가 동일 조직 안에서 상호작용 및 소통을 해야 하는 상황이 도래하면서 연령 혹은 세대 매니지먼트의 중요성이 중요 한 이슈로 부상 중이다.

조직 심리학 및 경영학 분야에서는 조직 내 밀레니

엄 세대를 주제로 한 연구가 폭발적으로 증가하고 있다. 이들의 대표적 특징을 열거해보면 a. 자신을 향한 높은 기대(High expectations of self): 밀레니엄 세대는 동료나 선배보다 더욱 빠르게 더욱 효율적으로 일하기 위해 노력한다. b. 고용주를 향한 높은 기대(High expectations of employers): 밀레니엄 세대는 자신들의 성장과 발전에 깊이 몰입하면서 부하 직원을 공정하게 대하는 매니저를 원한다. c. 끊임없는 학습(Ongoing learning): 밀레니엄 세대는 끊임없이 창의적인 도전을 시도하며 자신의 동료를 지식

과 정보의 보물창고로 간주한다. d. 즉각적 책임감(Immediate responsibility): 밀레니엄 세대는 출근 첫 날부터 자신이 조직을 향해 의미있는 영향을 미치기를 원한다. e. 목표지향성(Goal-oriented): 밀레니엄 세대는 촉박한 데드라인 하에 작은 목표를 성취함으로써 스스로 자신이 담당한 업무의 주인공이길 원한다.

오늘날 조직 다양성 매니지먼트의 핵심 요인으로 성별(Gender), 글로벌 이주(Global Migration)로 인해 파생되는 인종적 문화적 다양성, 그리고 세대(Generation)의 영어 앞 글자를 땐 3G가 거론되고 있다. 실리콘 밸리에서는 여기에 더하여 섹슈얼리티의 다양성까지 포용하고 있는 상황이다. 조직 구성원의 사회문화적 배경이 다양할수록 급변하는 환경 변화에 대한 조직 차원의 적응력이 제고됨은 다양한 사례를 통해 입증된 바 있다. 이에 글로벌 기업을 중심으로 각각 차별화된 세대 정서를 기반으로 다양한 가치관과 행동양식 그리고 조직 행태를 보이고 있는 세대를 다양성 매니지먼트의 중심축으로 인정하기 시작했다.

세대 갈등과 세대 정서

“사회 변화 과정에서 생물학과 역사가 만나서 형성되는 사회현상”으로 정의되는 세대는 필연적으로 간극을 야기하게 마련이다. 사회 변화가 진행되는 과정에서 차별화된 경험과 가치관, 행동양식 및 이해관계 등을 지닌 사회집단이 출현하는 것은 극히 자연스러운 현상이기 때문이다.

Harvard Business Review는 세대 갈등을 유발하는 원인으로 다음의 요인들을 지목하고 있다.

첫째, 기업 조직의 다세대화(化): 사회 변화 속도

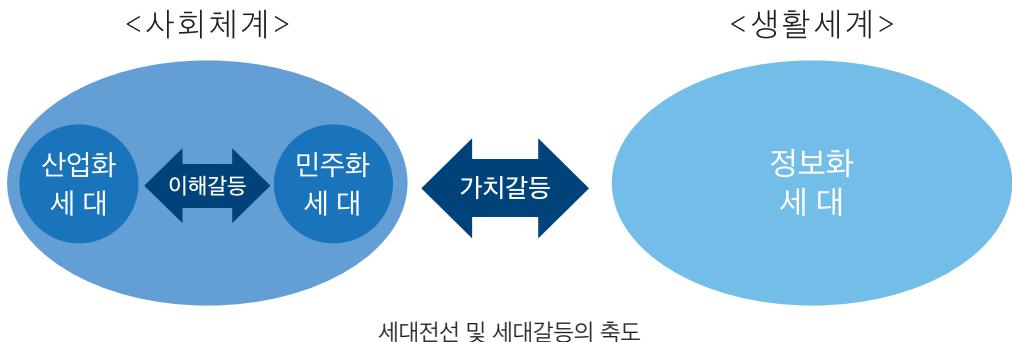
가 완만하던 상황에서는 기업 내 세대 분화가 두드러지지 않았으나, 사회 변화가 가속화되면서 차별화된 세대정서를 공유하는 다양한 세대가 분화되는 결과를 가져옴으로써 조직 내 세대 갈등을 유발하게 되었다고 본다.

둘째, 세대별 이해관계 및 이상적 가치의 충돌: 각 세대는 세대 정의에 내포된 바 서로의 이해관계를 달리 하고 있고 이상적 가치와 규범에 대해서도 이견과 차이를 전제로 하는 만큼, 이로 인한 갈등은 필연적이라 할 수 있다.

셋째, 세대 간 근거 없는 고정관념 및 편견: 세대는 객관적 근거나 합리적 자료의 뒷받침 없이 유통되는 고정관념 및 편견에 노출되는 경우가 많다. 일례로 밀레니엄 세대는 지나치게 자기중심적이다, 책을 멀리해서 무식하다, 생각하는 힘이 약하다, 개성을 추구하는 것 같지만 복제된 개성이다, 컨텐츠가 빈약하다 등의 부정적 평가가 널리 회자되고 있다. 이러한 편견이나 고정관념은 상대방에 대한 오해를 불러일으킴으로써 갈등을 유발하는 요인이 됨은 물론이다(박길성 외, 2005).

넷째, 미디어의 갈등 조장: 미디어가 각 세대를 포착하는 방식이 세대 갈등을 조장 manipulate 하기도 한다. 세대 개념은 이미지와 메타포, 슬로건의 격전장임이 분명하다. 일례로 미국에서도 대공황과 제2차 세계대전을 경험한 “위대한 세대”(Great Generation)와 전후 출생한 베이비 블 세대 간 갈등이 매우 심각하다. 전자는 후자를 이기적이고 무책임한 Me 세대, 반전주의자 등으로 표상하고 있고, 후자는 전자를 명분을 앞세우는 위선자라고 공격하고 있다(Steinhorn, 2006).

다섯째, 디지털 테크놀로지 활용 스킬의 차이: 디



지털 네이티브의 경우 디지털 테크놀로지 활용이 매우 유연한 반면, 기성세대의 경우는 기술 변화 속도를 따라가지 못하는 경우가 많다. 이로 인해 세대 간 갈등 내지 충돌이 일어나고 있다.

세대 갈등을 관리의 대상으로 본 것 자체가 세대 갈등을 top-down 식으로 규정해왔기 때문이다. 곧 윗세대가 아랫세대를 이해하고 나아가 관리한다는 인식이 전제되어 있는 것이다. 진정한 의미의 다양성 매니지먼트 경험이 부족한 한국의 조직문화에서 갈등은 무조건 부정적인 것, 비합리적인 것, 해소되어야 할 것으로 인식되었고, 따라서 관리와 통제의 대상이 되어온 것 또한 부인할 수 없는 사실이다.

조직을 향한 몰입 commitment 혹은 충성심, 더불어 완벽한 동화 assimilation를 중시해온 한국의 조직문화에서 세대는 “길들임”的 대상이라는 인식이 암암리에 전제되어 있기도 하다.

김문조 교수(2003)에 따르면 오늘날 한국사회의 세대 갈등 및 충돌 양상은 두 축으로 전개되고 있다. 한 축으로는 산업화 세대 對 민주화 세대 사이에 정치경제적 이해갈등이 형성되어 있고, 다른 한 축으로는 ‘담론 세대’로 통칭되는 산업화/민주화 세대 對 ‘이미지 세대’로 불리는 정보화 세대 사이에 문화적 가치갈등이 벌어지고 있다는 것이다.

중간 연령대에 속한 민주화 세대의 시각에서 보면, 산업화 세대는 공통적 삶의 목표를 놓고 각축하는 동질적 경쟁자요, 정보화 세대는 별도의 생활목표를 지향하는 이질적 국외자로 간주된다. 따라서 이해갈등의 주역인 산업화 세대와 민주화 세대 간의 의식격차는 가치갈등에 임하는 민주화 세대와 정보화 세대에 비해 적을 것으로 추정된다.

그러나 현실은 예상을 뒤엎고 민주화 세대와 정보화 세대가 현존 사회질서의 변혁을 요하는 세대 연합을 형성하면서 산업화 세대를 고립시켰다고 보는 것이 김 교수의 주장이다. 이들 장년세대와 청년세대가 대항 헤게모니를 결성하게 된 이유로 김 교수는 미래 생활전망에 대한 공유도가 클수록 유사한 세대의식을 지닐 경향이 높아진다는 “공동운명체 가설 (common fate hypothesis)”을 제안하고 있다. “바꿔 열풍”으로 대변되는 청장년층의 세대 헤게모니 형성은 IMF 외환위기 이후 지위상승을 기대할 수 없는 암울한 미래 전망에서 유추된 ‘지위공포’(status panic)의 발로라 해석하고 있다.

반면 경험적 지표상으로 볼 때 386 운동권 민주화 세대의 고립 가능성성이 조심스럽게 제기되고 있기도 하다. 물론 386 민주화 세대의 고립화가 산업화 세대와 정보화 세대의 연대를 가져오리라 주장하는 것은

아니다. 그보다는 386 민주화 세대가 추진해온 세대 비약론이 산업화 세대의 소외를 불러일으킨 한편으로, 민주화 세대가 확보해온 정치영역에서의 정당성 우위에 대한 지지 및 동조 세력을 디지털 세대로부터 확보하는 것이 점차 어려워지리라는 것을 의미한다.

N 세대와 다른 세대 간의 간극은 한국사회의 정보화라는 거대한 사회 변동의 결과이다. 이들은 사이버 공간의 확산을 통해 정체성 및 가치관 형성에 있어 직접적 영향에 노출되었다. 즉 N 세대는 디지털 환경에 인지적 동화 작용을 겪음은 물론 디지털 매체 자체가 그들의 신체 읍손화 되면서 특유의 의사소통 구조를 형성하게 되었다. 기성세대가 정보를 얻기 위한 수단으로서 디지털 매체를 이용한다면, N 세대는 의사소통의 도구 및 여가 활용의 공간으로서 받아들인다. N 세대는 절대 다수가 디지털 기술을 자연스럽게 구사할 수 있다는 공통점과 그들만의 언어 세계를 형성하고 있다는 점에서 그들만의 세계를 형성해가고 있는 측면이 강하다 할 수 있다.

다면 N 세대에 대한 평가는 양가적(兩價的)이다. 사이버 공간에 익숙한 N세대는 아이디어의 창신성과 창조력에 있어서는 이전 세대와 비견될 수 없을 정도로 뛰어나다는 평가를 받는가 하면, 다른 한편에서는 개성이 있는 것처럼 보이지만 복제화된 개성이 대부분이고 정체성이 없다는 비판도 제기되고 있다.

최근 청년세대의 분노를 표출하는 대표적 담론으로는 N포 세대, 88만원 비정규직 세대, 헬조선, 금수저 흙수저론, 노오력의 배신, “우리는 차별에 찬성합니다” 등을 들 수 있는데, 이를 담론은 대체로 좌파 성향의 진보적 지식인에 의해 주도되고 있다. 그 결과 청년세대의 현주소를 해석하는데 지나치게 경제적 요소가 강조되고 있고 분노와 좌절 등 부정적 측면에 초점이 맞추어지고 있다는 한계를 보이고 있다.

세대 정서는 20대 초반에 경험하는 의미있는 사회적 사건에 의해 구성된다. 20대 초반이 개인의 생애



주기에서 중요한 이유는 이 시기를 지나가면서 자신
의 정체성을 공고히 하고 이를 토대로 커리어를 구
축하고 배우자를 선택하는 과업을 수행해야 하기 때
문이다.

국내 주요 사건을 통해 추론컨대 B 세대는 군부
독재로부터 민주화를 성취한 경험을 토대로 일련의
성취감을 공유하는 동시에 과외 금지 및 교복 자율
화 등으로 대변되는 교육개혁의 영향 또한 받았을
것으로 짐작된다. 해외여행 자유화, 통금 해제, 프
로야구 출범, 아시안 게임 유치 등에서 읽히는 사회
문화적 개방 분위기도 이들의 세대 정서에 일조했음
이 분명하다.

X 세대의 세대 정서 속엔 88 서울 올림픽, 남북
한 UN 동시가입 등으로 인한 국민적 자부심과 우루
파이 라운드 타결 및 한중 수교 등 세계화의 흐름이
혼합되어 나타나는 동시에, 성수대교 및 삼풍백화점
봉화, 폐놀 유출로 인한 사고 공화국의 위기의식에
서 시작하여 IMF 외환위기 이후의 구조조정 및 실업
대란의 충격에 이르기까지 복잡다기한 경험의 의미
가 녹아 있으리라 생각된다.

Y 세대의 세대 정서 속에는 정치적으로 진보정
권에서 보수정권으로 이행해가는 과도기를 거치며
6.15 남북정상회담에서부터 북한 핵실험을 거쳐 금
강산 관광객 피살에 이르기까지 롤러코스터를 타는
남북관계에 대한 불안이 담겨 있을 것으로 추측된
다. 더불어 매향리 사건에서부터 미국산 쇠고기 수
입 반대까지 반미 분위기의 확산도 이들의 세대 정
서와 무관하지 않을 것이다. 반면 2002 한일 월드컵
4강 진출이 가져다 준 “꿈은 이루어진다!”의 신드롬
이 제2차 경제위기를 거치면서 타격을 받은 것은 한
국사회가 치루어야 했던 사회적 희생의 전형적 사례

라 할 것이다.

Z 세대의 세대 정서를 구성하는데 영향을 미친 사
건을 보면 세월호 참사가 가져다 준 국가 권력을 향
한 불신과 안전 불감증 사회에 대한 우려, 천안함 침
몰, 연평도 포격, 북한의 핵실험과 미사일 도발 등으
로 인한 북한 위협 요인의 증대, 메르스 사태가 가져
다 준 위험사회를 향한 경고, 그리고 대통령 탄핵과
촛불 시위에 이르기까지 이전 세대와 비교해볼 때 강
한 희망의 메시지를 안겨 주는 사회적 사건의 부재
가 눈에 띤다.

세대 공존을 위한 전략

세대 공존을 정의한다면, 세대 간 이질성 및 다양
성을 전제로, 세대 간 갈등의 슬기로운 조정과 극복
을 통해 공동의 목표를 추구해가는 과정을 의미한다
할 것이다. 나아가 세대 간 유기적 협력 cooperation
과 평화로운 cohesiveness를 실현함을 뜻한다.

▶ 1단계 세대의 독자적 특성 인정: 세대 공존이
가능하기 위한 전략의 첫 단계로는 나와 다른 세대
를 향한 “사회적 인정”(social recognition)을 들 수
있다.

악셀 호네트의 인정 (Recognition)

호네트의 인정 개념 속에는 이상적 삶에 대한 가치
가 함축되어 있다. 곧 인간은 정서적인 존재이자, 권
리의 담지자로, 그리고 사회적으로 가치 있는 구성원
으로 인정받을 때 자기실현에 도달할 수 있다는 것이
다. 만일 이러한 욕구가 좌절되는 경우는 심리적 불
안이나 사소한 박탈감에 그치지 않는다. 인정을 통
해 긍정적 자아 및 의미있는 사회적 상호작용을 실현
하지 못한 개인은 자신의 삶 전체에 대한 위협을 느
끼게 된다. 이로부터 개인은 의미있는 삶을 위해 투
쟁에 나설 수밖에 없다는 것이 호네트의 인정 투쟁

청년층과 중장년층의 업무태도 및 업무능력

설문 문항	평균값	중장년층 뛰어남 %	세대간 차이없음 %	청년층이 뛰어남 %	연령 df=3	성 df=1	학력 df=2	소득 df=3	직급 df=5
리더십 (관리능력)	2.14	70.6	26.2	3.2	F=10.49, p=.000	t=-2.57, p=.010	F=2.59, p=.076	F=5.20, p=.001	F=8.80, p=.000
근로의욕	2.92	31.5	44.3	24.2	F=24.87, p=.000	t=-0.90, p=.371	F=2.45, p=.087	F=3.45, p=.016	F=10.40 p=.000
업무생산성	3.07	24.7	44.5	30.8	F=16.51, p=.000	t=-0.97, p=.334	F=4.38, p=.013	F=6.69, p=.000	F=6.83, p=.000
직장충성도	1.96	81.0	15.2	3.7	F= 9.79, p=.000	t=-2.08, p=.038	F=.69, p=.504	F=6.63, p=.000	F=6.70, p=.000
업무지식 및 기술	2.28	68.1	23.0	8.8	F=35.62, p=.000	t=-3.41, p=.001	F=1.17, p=.311	F=5.62, p=.001	F=9.43, p=.000
성실성 및 책임감	2.27	64.3	29.7	5.9	F=35.62, p=.000	t=-2.16, p=.031	F=2.59, p=.075	F=6.76, p=.000	F=14.53 p=.000
직무수행능력	2.73	37.2	47.2	15.6	F=21.32, p=.000	t=-4.43, p=.000	F=3.99, p=.019	F=3.84, p=.009	F=9.33, p=.000

응답자 전체(N=1,076) 평균값의 경우, 점수가 높을수록 청년층이 뛰어남을 점수가 낮을수록 중장년층이 뛰어남을 의미함.

(Kampf um Anerkennung)이다.

▶ 2단계 각 세대를 향한 상호 이해: 각 세대의 세대정서, 세대별 특성, 가치관 및 태도, 행동양식 등을 이해하도록 한다.

우리는 신세대에 대한 myth(고정관념이나 편견)를 갖고 있다. 일례로 신세대는 소통 기술이 열악한 job-hoppers들이라는 편견이 있지만, 신세대도 도전적 업무 challenging work를 제공해주는 직장이나 자신의 발전이 가능한 직장을 발견하게 되면, 그 대로 머물 가능성이 높다.

▶ 3단계 각 세대별 장점/강점과 단점/약점을 비교 분석한 다음 장점의 시너지화 전략 및 단점의 보완 방법을 강구한다.

세대 간 공존의 가능성을 모색할 수 있는 자료의

예로 정년연장으로 인한 조직 내 잠재적 세대 갈등 인식을 살펴보면: 청년층과 중장년층의 업무태도 및 업무능력에 대해 비교해보면, 직장충성도(81.0%), 리더십(70.6%), 업무지식 및 기술(68.1%), 성실성 및 책임감(64.3%)은 중장년층이 뛰어나다는 의견이 절대적으로 높고 직무수행능력(47.2%), 업무생산성(44.5%), 근로의욕(44.3%)은 세대 간 차이가 없다는 평가가 많았다. 한편, 업무생산성(30.8%)과 근로의욕(24.2%)은 청년층이 뛰어나다는 평가가 상대적으로 많은 항목이었다. 중장년층의 업무태도 및 능력에 대해 전 세대 공히 높이 평가하고 있어 이는 조직 내 세대 갈등의 완화에 긍정적 기대감을 가질 수 있겠다.

전반적으로 젊은 세대는 청년층의 업무태도와 업무능력이 더 뛰어난 것으로 평가하였고, 중장년층으로 갈수록 중장년층의 업무태도와 능력에 대해 긍정

적인 입장을 보였다. 문항별로 연령에 따른 응답차이는 강한 통계적 유의성을 지니고 있다.

▶ 4단계 세대 공존을 위한 Best Practice Benchmarking

GE, IBM, Facebook, 구글 등에서 실시 중인 사례 가운데 한국적 상황에 시사하는 바가 큰 베스트 프्र티스를 찾아 적용 가능성을 모색해본다.

▶ 기업 내 세대 공존을 추동할 brokering position과 그들의 역할 모색

다문화 사회에서 이민 1세대와 이민 2세대를 연결해주는 데 이민 1.5세대가 주도적 역할을 담당하듯, 조직 안에서도 세대 간 이해와 소통을 주도하는 중재자의 역할이 주요하리라 생각된다. 어느 직급 및 세대가 세대 공존을 위한 중재자의 역할을 담당할 것인지에 대한 분석이 필요할 것이다.

▶ 5단계: 세대 공존의 제도화

세대 공존이 구호에 그치지 않고 소기의 성과를 거두기 위해서는 세대 공존을 실천할 수 있는 시스템의 정비가 뒤따라야 할 것이다. 현재 소수의 인원을 중심으로 실시 중인 job posting을 넘어 2년마다 새로운 업무를 담당하고 싶은 욕구를 지닌 신세대를 위해 job rotation 제도를 도입하는 방안, 긍정적 보상을 기대하는 신세대를 위해 보상 유형을 다변화하는 방안, 임금과 같은 물질적 보상, 휴가와 같은 비물질적 보상을 유연하게 조합하는 방안, 세대별 work life balance를 위한 코칭 및 상담 기구를 상설화하는 방안 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

세대 갈등을 넘어 세대 공존을 향해

세대공존과 관련해서는 세대 연구자들에 따라 다양한 의견이 제기되고 있다. 일례로 2030 세대가 배양한 개인주의가 도덕적 정서 및 공익에 대한 관심과 균형을 맞출 때 한국사회 발전이 가능한 만큼 5060



세대가 이를 제고시키는 역할을 담당할 것이 제안되고 있다.

정치영역에서의 세대통합 과제로는 ‘새로운 정치 패러다임 수용에 관한 공론화, 정당 정치의 효율화, 시민정치의 패러다임 전환, 인터넷 정치 활성화를 통한 세대 간 소통의 질서 구축’ 등이 제시되고 있고, 문화영역에서의 과제로는 ‘참여와 자율 그리고 다양한 가치를 문화 변동의 방향으로 공유, 성찰적 시민문화 형성, 교육과 뉴 미디어 활동을 통한 소통의 질서 구축’ 등이 제시되고 있다.

평균 기대수명의 연장으로 인한 연령 혁명(age revolution)에 대비하여 4세대 혹은 5세대 공존을 위한 사회정책 도입도 제시되고 있다. 앞으로는 연령 차별주의가 인종차별이나 성차별만큼 주요한 사회 문제로 대두될 것인 바, 이를 해결하기 위한 다양한 정책적 노력이 요망된다. 곧 연령분절적 정책을 제고한 후에 세대통합적 프로그램을 개발해 나가야 할 것이며, 나아가 노인세대를 규정할 때 부양(caring)을 필요로 하는 의존적 세대이자 사회적 부담이라는 고정관념에서 벗어나 인식의 전환이 요구된다. 우리가 낸 세금이 자녀 세대를 위한 양육 및 교육비에 투자되고 있는가 아니면 부모세대를 위한 건강 및 노후보장에 쓰이고 있는가가 오늘날 선진국에서 전개되고 있는 세대전(戰)의 전형적 양상임을 고려해야 할 것이다.

세대 문제를 해결하는데 실질적 도움이 되는 장치로는 “교육”이 있다. 교육은 태도와 행위를 교정하는 데 가장 유효한 틀임은 재론의 여지가 없다. 각 세대 별로 특별한 관심과 욕구 그리고 문제를 가지고 있음을 전제로 세대 간 공존을 모색하는 교육 프로그램 개발이 필히 요구된다. 관련해서 problem-solving

based learning이나 blended learning 등 새로운 교육 방법의 도입도 필요할 것이다.

현재의 과도기에서 세대문제를 해결하는 데는 다양성에 대한 포용력이 필수다. 서로의 가치를 기준으로 다른 집단의 가치를 왜곡하고 평가절하하기보다는 다양성을 인정해주는 유연성이 필히 요구된다. 다양성이 혼란으로 비추이는 것은 기준이 획일성에 있을 때에 한한다. 다양성을 인정해주고 다양성간에 조정이 이루어질 때 세대 공존 내지 통합에는 별 문제가 없을 것이다.

함인희 교수는 이화여자대학교 사회대 학장, 경력개발센터, 이화리더십개발원 원장을 역임하였으며, 현재 이화여자대학교 사회학과 교수로 재직 중이다. 저서로는 『인간행위와 사회구조』(공저), 『중산층 정체성과 세대』(공저) 등이 있다.

COVER STORY

자기 중심의 죄성과 문화를 넘어선 초대교회의 다양성과 포용성

조성도 | 전남대 경영학부 교수

삶을 살다 보면 개인이든 집단이든 갈등을 겪게 된다. 갈등이 꼭 나쁜 것만은 아니다. 적당한 갈등은 개인과 사회를 발전시키는 순기능을 한다. 하지만 갈등이 너무 커지면 개인과 집단간 대립이 심해지고 다른 대상을 포용하지 못하는 결과를 낳게 된다.

최근 한국 사회를 보면 세대, 경제와 경영 방식, 정치이념 간 갈등이 심해져 대립이 커지고 있다. 자신

과 다른 대상들에 대한 인정과 포용력이 부족하다. 이러한 상황에서 기독교인들과 기독 경영자들은 어떻게 자신과 다른 대상을 인정하고 포용하여 긍정적인 열매를 맺을 수 있을까? 다양성을 인정하고 포용력을 갖지 못하게 하는 인간의 자기 중심의 죄성과 자기 집단 집착 심리를 살펴보고 이를 극복한 성경의 예를 생각해 보고자 한다.

1. Chae, Boyoun (Grace), Darren W., Dahl and Rui, (Juliet) Zhu (2017), "Our Brand's failure leads to Their Product Derogation," *Journal of Consumer Psychology*, 27(4), 466-472.

먼저 브랜드 심리 연구 사례를 통해 사람의 자기 중심 심리와 자기 집단 집착 성향을 이해해 보도록 하자.

Chae, Dahl and Zhu(2017)는 *Journal of Consumer Psychology*에 집단 간 브랜드 평가에 대한 흥미로운 연구 결과를 발표했다. 자기 집단 브랜드가 공격을 받으면 외부 집단 브랜드에 대한 편파와 공격 강도가 강해진다고 주장했다. 이 연구는 한국 브랜드인 삼성을 실험에 사용했다. 미국인이 한국 브랜드인 삼성에 대해 부정적인 이야기를 하면 한국인이 말할 때 보다 미국 브랜드를 편파하는 정도가 더 커진다는 실험 결과를 보고했다. 다른 집단 구성원이 우리 집단 구성물을 나쁘게 말하면 다른 집단 구성물에 대한 편파 정도가 커진다는 의미이다.

이 연구는 이러한 심리적 반응의 원인이 사회 정체성(social identity) 이론의 자아 정체성(self identity) 방어 때문이라는 것을 밝혔다. 사람은 자신이 속한 집단과 구성물을 통해 자아 표현(self expression)을 하고 자아 정체성을 강화하기 때문에 다른 집단을 편파하고 배격한다는 것이다. 이러한 태도는 학습되기 때문에 한 번도 흑인을 만나보지 않은 아이가 흑인에 대해 부정적인 태도를 보이는 일이 일어난다. 성경적으로 이러한 인간 심리는 죄성(sinful nature)이라고 할 수 있다.

로마서 7장 5절 “우리가 육신에 있을 때에는 율법으로 말미암는 죄의 정욕이 우리 지체 중에 역사하여 우리로 사망을 위하여 열매를 맺게 하였더니”에서 육신은 죄성(sinful nature)이다. 인간의 죄된 본성이다. 자아 표현과 자아 정체성 때문에 다른 집단

과 구성물을 편파하는 심리학 연구의 결과는 성경에서 말한 죄성을 과학적으로 증명한 것이라고 볼 수 있다. 결국 성경과 심리학에 기초해 볼 때 자신의 것만을 고집하고 다른 집단을 포용하지 못하는 것은 인간의 본성이며 죄성이다.

인간의 자기 집단 집착은 문화의 영향도 받는다. Kim and Drolet(2003)은 심리학 우수 저널 중에 하나인 *Journal of Personality and Social Psychology*에 다양한 대안을 선택하는 정도인 다양성 추구(variety-seeking) 현상에 대해 한국인과 미국인을 비교한 실험 결과를 발표했다. 이 연구에서 흥미로운 것은 집단주의 문화에 속한 한국인들이 개인주의 문화에 속한 미국인들보다 다양성 추구 선택 정도가 적었다. 쉽게 말해 여러 사람이 중국집에 갔는데 한국인은 미국인보다 비슷한 메뉴를 선택할 확률이 더 높다는 것이다.

한국인들은 집단주의 문화의 영향 때문에 다양성을 추구하기보다 집단의 선택을 따르는 경향이 강하다는 것이다. 이 실험은 집단주의와 개인주의의 좋고 나쁨을 평가한 것이 아니라 문화의 영향을 검증한 것이다. 하지만 우리를 돌아보는 데 도움이 되는 내용이다.

필자가 대학생 때 40년간 한국에서 사역을 하고 떠나는 외국 선교사님의 고별 설교를 들은 적이 있다. 선교사님 설교의 핵심 단어는 ‘우리’였다. 한국 사람들은 ‘내 엄마’, ‘내 나라’라는 단어 대신 ‘우리 엄마’, ‘우리 나라’라는 말을 많이 쓴다고 하셨다. 선교사님은 처음 이런 표현을 들었을 때는 이해되지 않았지만 ‘우리’라는 단어가 ‘한국인의 정’을 표현한 아

2. Kim, Heejung and Aimee, Drolet (2003), “Choice and Self-Expression: A Cultural Analysis of Variety-Seeking,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 373-382.

름다운 용어라는 것을 깨달았다고 말씀하셨다. 그리고 마지막에 한 가지 조언을 덧붙이셨다. ‘우리’라는 단어가 우리에 속하지 못한 사람들에게는 배타적으로 느껴질 수 있고 연합과 포용에 방해가 될 수 있다고 하셨다. 지금 생각해 보면 선교사님은 우회적으로 한국 교회에 사랑의 조언을 한 것 같다. 이처럼 지나친 집단주의 문화는 다양한 것을 포용하지 못하게 할 수 있다.

그러면 기독교인들은 어떻게 인간의 죄성과 문화의 부정적 영향을 극복하고 다양한 것을 포용하면서 진리를 따를 수 있을까? 하나의 정답을 찾기는 어려울 것이다. 하지만 성경에 나오는 초대교회의 모습과 하나님의 섭리를 통해 시사점을 얻을 수 있다.

초대교회는 오순절 성령의 역사에서 시작된다. 마가의 다락방에 모인 제자들이 성령을 받고 방언을 말하면서 오순절을 위해 세계 각지에서 예루살렘에

모인 다양한 사람들이 예수님을 믿게 된다. 갈릴리 사람들로부터 순식간에 세계의 다양한 곳에서 온 사람들에게 복음이 전파된 것이다. 사도행전 2:8-10은

“[바다인, 메대인, 엘람인, 메소보다미아, 유대와 갑](#)
[바도기야, 본도와 아시아, 브루기야와 밤픸리아, 애굽](#)
과 및 구레네에 가까운 리비아 여러 지방에 사는 사
람들과 로마로부터 온 나그네 곧 유대인과 유대교로
들어온 사람들과 그레데인과 아라비아니들이라.”

라고 기록하고 있다. 성령께서 여러 나라에서 모여든 다양한 사람들이 각자 말로 제자들의 방언을 듣게 한 것이다. 오순절 성령의 역사를 계기로 예수님 이 세계의 다양한 사람들에게 전파된 것이다.

이렇게 탄생한 초대교회는 다양성과 포용성이 연합의 기초였다. 오순절 때문에 예루살렘에 왔던 많은 사람들이 예수를 믿고 예루살렘에 머물러 예배를 드리며 교제와 기도를 하자 초대교회 제자들은 물건





을 통용하고 서로 필요를 채워 견고한 공동체를 이룬다(행2:42-47). 그런데 교회에 큰 핍박이 있어 사도 외에는 모두 유대와 사마리아 모든 땅으로 흘어지게 된다(행8:2). 제자들이 한 곳에 머물러 있게 하지 않은 하나님의 섭리라고 할 수 있다. 핍박으로 흘어졌던 제자들은 유대인에게만 복음을 전했는데 그 중 몇 명이 이방인인 헬라인에게 복음을 전해 수많은 사람들이 믿게 되어 안디옥 교회가 세워진다. 예루살렘 교회는 바나바를 보내 안디옥 교회의 이방인 제자들을 격려하고 돌보게 한다. 성령께서는 유대인과 예루살렘에만 머물러 있던 초대교회가 다양한 이방인들에게 복음을 전하고 그들을 품게 했다. 안디옥 교회는 초대교회 선교의 기지가 된다. 하지만 유대 배경 교회와 이방인 교회 사이에는 할례 등의 율법에 대한 전통이 달랐다.

사도행전 15장을 보면 안디옥 교회의 바울과 바나바가 예루살렘으로 올라간다. 초대교회 사도들과 제

자들은 이 문제를 놓고 회의를 하고 이방인 제자들에게 우상의 더러운 것과 음행과 목매어 죽인 것과 피를 멀리하는 것 외에 어떤 율법도 짐 지우지 않는다는 결론을 내린다. 이러한 예루살렘 교회와 안디옥 교회의 상호 인정 및 포용은 복음 전파의 추진력이 되어 바울의 2차와 3차 전도여행으로 이어진다. 유럽에도 복음이 전파된다. 초대교회에서 선교의 전환점이 된 결정이었다. 이 후 2차 전도여행 준비 단계에서 바나바의 생질 요한 마가를 포함시킬 것인가에 대한 문제로 바울과 바나바 사이에 큰 다툼이 일어난다. 바울은 1차 전도여행 중간에 돌아간 요한 마가를 데려가는 것에 반대했다. 요한 마가는 부유한 가정 출신으로 전도여행이 힘들어 중간에 이탈했을 것으로 추측하기도 한다. 결국 선교 팀은 둘로 나뉘진다. 그런데 바울은 생애 마지막에 감옥에서 쓴 서신 디모데후서에서 “네가 올 때에 마가를 데리고 오라. 저가 나의 일에 유익하니라(딤후4:11)”고 말한다. 바울이 바나바와 갈등이후 요한 마가를 품은 것으로 추

측할 수 있다. 요한 마가는 마가복음을 쓰는 등 초대 교회에서 중요한 역할을 했다.

앞에서 제시한 심리학 연구 결과에 따르면 인간은 본성적으로 자아 정체성 유지와 자아 표현을 위해 다른 것을 폄하하려는 죄성이 있다. 그리고 집단주의와 같은 문화의 영향도 받는다. 현대 경영학 책들은 이러한 인간의 죄성을 활용하여 경영하는 방식을 가르친다. 하지만 초대교회는 성령의 능력으로 인간의 죄성과 문화적 차이를 슬기롭게 극복하고 하나님 나라를 확장했다. 이 가운데 하나님께서 역사하셨다. 초대교회 모습을 통해 몇 가지 교훈을 얻을 수 있다.

첫째, 사람이 아니라 성령께서 주도하셨으므로 성령이 중심이 되고 성령을 따라야 한다. 에베소서 5:2는 “성령의 하나님에게 하신 것을 힘써 지키라.”라고 하였다. 성경의 연합(unity)은 획일성(uniformity)이 아니라 다양한 지체가 하나되는 유기체적 공동체이다. 초대교회는 바울과 바나바를 파송할 때도 함께 금식하였고 성경은 성령께서 따로 세우셨다고 기록하고 있다. 사도행전 8장의 팁박 후 흘어짐과 이방인 전도를 통한 안디옥 교회 설립은 예루살렘 교회가 계획한 것이 아니었고 하나님의 섭리였다. 초대 교인들은 처음에 이방인에게 적극적으로 복음을 전하지 않았는데 알려지지 않은 몇몇 제자들이 이방인에게 전도하여 안디옥 교회가 탄생한다. 초대 교회의 주인공은 베드로, 바울, 바나바, 다른 제자들이 아니라 성령 하나님�이셨다. 성령의 인도와 역사의 결과였다.

둘째, 진리가 왜곡되는 일이 아니라면 다양성과 포용성을 통한 연합을 위해 소통하고 수고해야 한

다. 교회든 기업이든 본질을 둘러싸고 있는 부차적인 것에 집착하게 되면 성장과 발전이 더뎌진다. 본질보다 자아 표현과 자기 집단 강화라는 죄성이 작동하기 때문이다. 안디옥 교회와 예루살렘 교회는 문화와 전통이 다른 교회였지만 같은 진리를 믿었으므로 서로를 인정하고 포용했다. 이방인의 사도였던 바울은 스페인 선교도 유보하고 이방교회가 예루살렘 교회를 위해 드린 현금을 들고 목숨을 걸고 예루살렘으로 갔다(롬15:27-28). NIV성경은 에베소서5장 3절의 ‘성령의 하나님에게 하신 일을 힘써 지키라“를 “Make every effort to keep the unity of the Spirit“이라고 표현하고 있다.

셋째, 초대교회는 다양성과 포용성을 통해 성장하고 부흥했다. 성령께서는 제자들이 예루살렘에만 머물러 있지 않게 흩으셔서 전혀 다른 배경의 이방인에게 전도하게 하여 안디옥 교회를 세우셨다. 사도행전 15장의 예루살렘 회의에서 이방 교회에 율법의 의무를 지우지 않음으로써 안디옥 교회를 중심으로 복음이 확장될 수 있었다. 다양성과 포용성이 성장과 확장을 이루었다.

Maoshi and Chang(2009)은 한국과 일본 기업을 대상으로 한 인사관리 연구에서 다양한 직원을 채용하는 다양성 경영(diversity management)을 하면 직원들이 회사가 공정하다고 인식하여 회사에 대한 충성심과 몰입이 높아진다고 하였다. 기업도 다양성과 포용성을 통해 성장한다. 국가도 마찬가지다. 스페인 왕조가 유대인을 차별하고 네델란드 암스테르담은 포용정책을 쓰자 금융 전문가인 유대인들이 네델란드로 이주하여 네델란드가 세계 무역의 중심이 되는 데 크게 기여한다.

3. Magoshi, Emiko and Eunmu, Chang (2009), “Diversity Management and The Effects on Employees’ Organizational Commitment: Evidence from Japan and Korea,” Journal of World Business, 44, 31-40.

성경은 예수님 안에 있는 생명뿐만 아니라 우리 삶의 여러 영역에 나타나는 인간의 죄성을 기록하고 이를 넘어서는 하나님 나라의 지혜를 제시해 준다. 하나님께서 초대교회를 통해 보여주신 다양성과 포용성도 주님 나라의 지혜 중 하나이다. 이 원리를 삶과 경영에 잘 적용하여 좋은 열매가 맺히기를 소망하고 기도한다.

조성도 교수는 연세대학교에서 경영학을 전공하고 동대학원에서 석박사 학위를 받았다. 플로리다 주립대, 아시아공과대학, 푸단대, 루브라나 대학에서 강사 및 방문교수로 활동하였고, 한국통신(현 KT)에서 연구개발본부 전임연구원(경영연구소, 벤처지원부)으로 근무하였다. 현재 전남대학교 경영학부 교수로 재직 중이며, 기독경영연구원의 운영위원으로 활동하고 있다.





COVER STORY

포용과 배려의 경영

박철 | 고려대 융합경영학부 교수

코로나19 사태로 전 사회가 마비되는 듯하다. 바이러스의 급속한 전파를 막기 위해서 마스크 착용이 강조되고 있다. 마스크 착용은 내가 바이러스에 감염되지 않기 위해서도 중요하지만, 남에게 감염시키지 않기 위해서도 필수적이다. 공적마스크 1주 2매 구매제한 조치에서도 필요한 사람 먼저 구매하라고 양보하는 사람들도 있다. 이런 배려의 태도와 실천이 환란을 이길 원천이다. 배려는 타인의 입장을 이해하고, 타인의 사고방식으로 바라보고 헤아리는 사람의 능력이자 실천이다. 따뜻한 배려에는 사람을

감동시키는 힘이 들어 있다. 세상이 강팍해 질수록 타인에게 쏟는 깊은 관심, '배려'는 삶의 동력이 된다.

경영의 세상에서도 포용과 배려는 가능할까? 작업에 힘들어 하는 직원을 배려한다고 근로시간을 줄이면, 제때 납기를 맞추지 못할 수 있다. 이를 메운다고 더 많은 종업원을 선발하면 인건비가 상승한다. 고객을 배려하는 경영을 하다보면, 수익보다 비용이 더 많이 들어갈 수도 있다. 약한 거래처를 배려하다 보면, 품질저하, 현금유동성 악화, 비용 증

가 등이 발생할 수도 있다. 더 나아가 이 사회의 약자들을 위해 과다한 사회공헌비용을 지출한다든가, 사업 외적인 선행에 관심을 쓰다보면 경영악화를 초래할 수 있다.

기본적으로 이기적인 유전자를 타고난 인간은 다른 이를 먼저 배려하는 것이 어렵다. 배려한다는 것은 희생과 손해를 의미하기 때문이다. 특히 우리나라의 기업은 그동안 빠른 시간 내에 급속히 성장하면서, 단기적인 이익달성을 강조하였다. 때로 고객과 직원을 목적달성을 위한 수단으로 삼기도 했다. 배려와 포용은 경쟁력을 떨어뜨리는 요인처럼 여겼다. 하지만 저성장 시대에 돌입한 지금은 경영의 패러다임이 바뀌고 있다. 고객, 직원, 그리고 이 사회를 배려하는 것이 장기적으로 이익이 되고, 조직의 지속 가능성을 높인다. 성공이란 상대가 원하는 것을 주면 자연스럽게 돌아오는 대가이다. 다른 사람을 배려하게 되면 그 사람의 마음을 얻게 되고, 상대방의 마음을 얻게 되면 당장은 손해를 보는 것 같지만, 나도 배려를 받을 수 있게 된다.

최근 경영학에서도 기업의 목적을 단순한 이윤추구로 보지 않고 있다. 하버드 경영대학원의 마이클 포터교수는 기업의 목적을 공유가치 창출(CSV: creating shared value)이라고 제안하였다. 기업은 경제적 가치(수익)와 함께 사회적 가치를 창출해야 기업은 지속가능하다고 하였다. 다시 말해 기업은 이 사회의 문제를 해결하고 공동의 선을 위해 노력하는 가치와 더불어 경제적 가치를 추구해야 한다. 즉, 경제와 사회적 가치가 교집합을 이루는 공유가치를 창출할 때, 지속가능한 경영이 가능하다는 것이다. 사회적 가치를 창출하기 위해서는 이기적인 수익만을 추구만이 아니라, 직원, 고객, 사회, 자연환경 등을 이

해하고 포용하며, 배려하는 경영을 추구해야 한다.

사랑 받는 기업(브랜드)가 되기 위해서는 사랑을 베푸는 기업이 되어야 한다. 기업이 속한 공동체와 고객을 진정성을 가지고 따듯하게 품고 배려하는 기업에게 고객을 지지를 보낸다. 제품의 품질이 비슷하고, 시장에서 차별화가 힘들 때, 포용과 배려의 경영이미지는 강력한 경쟁력의 원천이 될 수 있다.

성경에서는 어떻게 말하고 있는가? 하나님께서는 과부와 고아, 그리고 나그네를 돌보고 환대하라는 포용과 배려의 실천을 명하셨다. 그리스도께서도 이웃을 네 몸과 같이 사랑하라고 타인에 대한 배려를 강조하셨다. 선한 사마리아인의 비유에서도 강도 만난 자를 극진히 배려하는 장면으로 가득 차 있다. 진정한 이웃은 남을 배려하는 자라고 예수께서 가르치셨다. 따라서 다른 사람들을 이해하고 포용하며, 사랑을 베풀고 배려하는 하는 것은 기독경영의 기본이다.

경쟁자와 고객보다는 나의 이익을 극대화하는 기업상황에서 남을 배려한다는 것은 매우 힘든 일이다. 힘든 일이지만 하나님께서 원하시는 일이다. 하나님이 우리를 사랑하였으니 우리도 서로 사랑하는 것이 마땅하다(요한1서 4:11). 하나님의 사랑을 입은 자이기 때문에 우리는 타인을 포용하고 배려해야 한다. 서로 돌아보아 사랑과 선행을 격려하는 것(히 10:24)이 그리스도인의 기본 생활태도이다. 그러므로 크리스천의 경영에서 사랑과 선행, 온유와 관용이라는 포용과 배려가 드러나야 한다.

포용이란 열린 마음으로 다양성을 수용하고 감싸주며, 관대함을 보이는 것을 말한다. 기독교인은 폐쇄적이고 배타적인 경영을 해서는 안 되며 열린 마음으로 다양성을 받아들일 수 있어야 한다. 포용의 경

영이란 나와 다른 자를 이해하고, 약점을 가지고 있는 사람을 감싸주고 관대함을 보이는 경영이다. 포용의 태도를 가지기 위해서는 먼저 열린 마음을 가지고 있어야 한다. 이 세상에 오셔서 누구와도 친구가 되셨던 그리스도를 본 받아 우리는 모든 사람을 관용(빌 4:5)할 수 있어야 한다. 내가 가진 편견으로 다른 사람을 대해서는 안 된다. 나와 모습이 다르고, 배경이 다르고, 생각이 다른 사람들을 만나고, 소통하기를 두려워해서는 안 된다. 때때로 기독교인은 편협하고, 비타협적이며, 배타적이라는 비판을 많이 받는다. 기독교의 진리와 사랑은 세상의 모든 것을 덮을 수 있어야 한다. 포용하지 않으면 남을 진정으로 배려할 수 없다.

특히 기업은 사회적 약자에 대한 포용과 배려가 필요하다. 예를 들면, 장애인과 같은 취약계층은 일자리를 구하기 힘들다. 취약계층을 고용하는 것은 법에서 규정을 하기도 하지만, 기본적으로 사회적 약자를 품고, 배려하는 기업은 사회적 책임을 다하는 조직이다. 그런 기업에 종사하는 종업원들의 자존감도 높고 성과도 높다.

전북 완주군 시골마을에서 창업한 바이오벤처기업 (주)제너럴바이오는 종업원 100명 중 56명이 취약계층이다. 직원 30명은 중증장애인이다. 보통 사람의 생산성 10%밖에 되지 않는 장애인들에게 적합한 업무를 분배하고, 비장애인과 팀을 이루어 유대관계를 쌓게 한 결과 놀라운 기업으로 성장하였다. 의약품 원료와 생활용품을 제조, 판매하는 이 기업의 연간 매출액은 1,000억원(2019년기준)이며, 세계 10여개국에 수출한다. B Corp으로 인증받은 소셜벤처이며, 중국과 인도에 현지 지사가 있고, 그동안 100억원의 투자금을 유치하였다. 서정훈 대표의

장애인 복지에 대한 관심이 그들을 포용하게 되었고, 그들을 배려한 결과, 회사는 급성장하며 발전하고 있다.



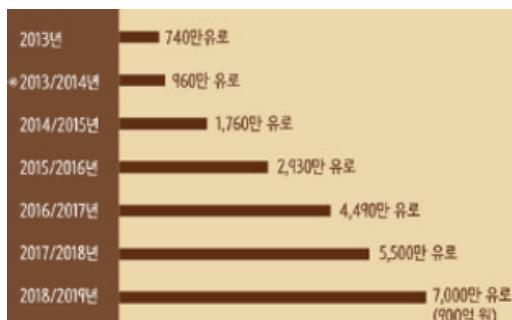
제너럴바이오 직원들

출처 : 제너럴바이오 제공

이 외에도, 천연비누 제조업체인 동구밭은 발달장애인 15명을 고용하여 월 10만개의 비누를 판매하고 있다. 노숙인 등 취약계층을 고용하고 있는 두손 컴퍼니는 연 24억의 매출액을 올리고 있다. 그리고 주로 B2B로 김치를 제조 판매하는 태백김치는 60대 이상 노인들을 고용하여 성과를 올리고 있다. 취약계층의 고용은 단순한 기업의 사회적 책임활동(CSR)이 아니라, 기업의 성과를 높이고 있음을 보여준다.

최근 광범위하게 퍼지고 있는 공정무역(fair trade) 또한 취약한 생산자를 포용하고 배려하는 비즈니스 모델이다. 공정무역이란 약자인 생산자가 손실을 보지 않도록 매입가격을 결정해서 거래하는 것을 말한다. 예를 들어 생산품이 과잉공급되어 시장가격이 떨어지더라도 생산자가 최소한의 생활을 할 수 있는 범위에서 가격을 좀 더 올려서 거래한다. 당연히 소비자들에게는 다소 부담이 따르지만, 연약한 생산자들을 배려함으로써 장기적으로 지속가능한 공동체를 만들어 간다는 의미가 있다. 공정무역에 의해 수입된 제3세계의 커피, 공예품, 식품, 의류 등을 '이미 착한' 소비자들이 많이 찾고 있으며 해마다 그 규모가 증가하고 있다.

네덜란드의 초콜릿 매출 1위 기업 '토니스 초코롤니'는 전세계에서 카카오 수입 1위업체이며 공정무역매출 1위 기업이다. 가장 비싼 초콜릿임에도 불구하고, 2005년에 창업하여 한 번도 매출액이 감소한 적 없으며, 2018년 7천만 유로(약900억원)의 매출액을 올렸다. 취약한 제3세계 생산자를 포용하고 배려하기 위해 3,600여 카카오 농부와 직거래를 하고 있다. 코트디부아르의 불법노예노동을 알리는 것에서 출발했으나, 매년 새로운 맛과 한정판 디자인의 초콜릿을 개발하여 고객가치를 높였다.



뿐만 아니라, 취약한 고객들을 포용하고 배려하는 기업들도 있다. 시각장애인을 위한 스마트 위치인 '닻위치'는 200~300만원 하는 스마트점자 단말기를 대체하여 35만원에 판매하고 있다. 그 결과, 2019년 매출 200억원을 올렸고, 20개국에 수출하고 있다. 그들에 대한 공감과 배려가 혁신을 낳았고, 기업

의 성장으로 이어졌다.

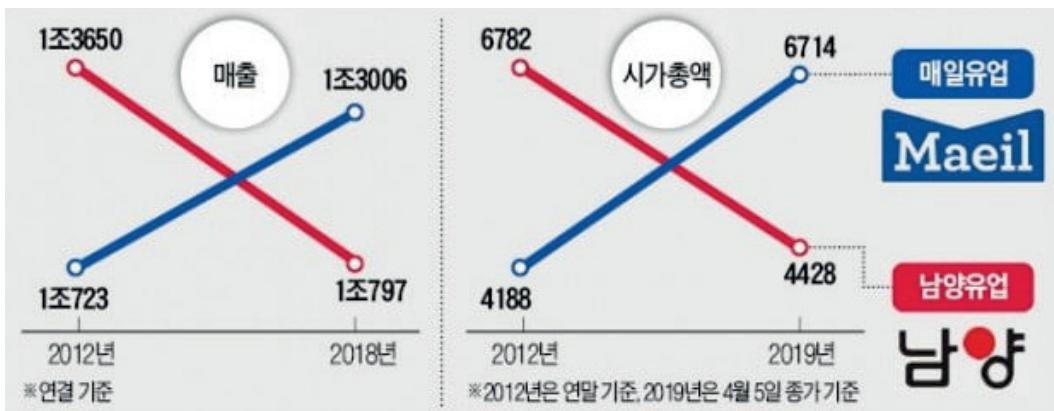


매일유업은 전국에 딱 12명밖에 없는 선천성대사 이상 환자고객을 위해, 기존분유 생산을 멈추고 특수분유 1만4천 캔을 생산한다. 손실이 날 수 밖에 없는 이 일을 지난 20년간 해 오면서, 그 고객들이 비싼 수입분유를 사지 않도록 배려하고 있다. 이러한 배려경영의 덕분인지 매일유업은 2019년에 79년간 매출 1위였던 서울우유를 제치고 1위 우유회사로 등극했다. 대리점 갑질과 창업주 외손녀의 일탈 등으로 추락한 남양유업과는 대조를 이루고 있다. 매일유업은 남양유업에도 뒤져있었지만, 2018년 1조3천억원의 매출을 올렸다.

더욱이 요즘 밀레니얼 세대들은 구매와 소비에 있어서 미닝 아웃(meaning out: 신념인 meaning과 coming out의 합성어)을 하고 있다. 직원, 고객, 사회, 환경을 더 포용하고 배려하는 착한기업의 제품을 구매하겠다는 것이다. 세계기후변화에 앞장서고 있는 아웃도어 의류브랜드 파타고니아에 열광하고, 자원을 낭비하지 않고 환경을 보호하는 브랜드를 찾는다. 포용과 배려의 경영은 미래 고객을 확보하기 위해서도 필수적이다.

남을 포용하고 배려해 주면 나에게도 이익이 된다는 호혜, 즉 상호이타주의는 자연과 인간세계에서

역전된 라이벌, 남양유업과 매일유업(단위:억원)



증명되고 있다. 그러나 인간들의 '불신'은 이를 가로막고 있다. 상대편에게 내가 잘 해주었을 때, 상대방도 과연 나에게 잘 해줄까라는 의구심이 인간의 죄성에 뿌리박혀 있다. 호혜가 작동되기 위해서는 나만 잘되겠다는 이기적 욕망을 없애야 한다.

포용과 배려의 경영은 결국 이 사회를 아름답게 하고 기업에게도 이익이 된다. 종업원, 고객, 사회, 환경을 배려하는 기업은 궁극적으로 이해관계자들의 지지를 받게 되어 지속가능하게 된다. 공감의 감정이 포용의 태도를 낳고, 포용은 나눔의 행동을 유발하게 된다. 이 모든 과정에서 호혜의 원칙이 다작동할 수 있다. 결국 배려란 남을 위한 것이지만 나를 위한 것이기도 하다. 기업이 포용과 배려의 경영을 하게 되면 종업원 만족도가 증가하고, 기업 이미지가 상승하며 더 많은 고객을 확보할 수 있으며, 새로운 시장을 개발할 수 있게 된다. 이러한 요인은 기업생산성의 증가, 고객만족도와 브랜드 자산의 증대로 이어져 결국 경영성과를 높이고 조직의 지속가능성을 높이게 된다.

포용과 배려를 경영에 적용하기 위해서는 무엇보다 경영자가 이에 대한 강한 신념이 있어야 한다. 포

용하고 배려하다 보면 손해 볼 것 같아 회피하고 싶은 것이 본능이다. 하지만 예수께서도 지기 싫었지만, 우리를 위해 기꺼이 십자가에서 희생하셨다. 우리를 위한 최고의 사랑과 배려였다. 우리도 다른 사람을 위해 더 희생하고 사랑하는 배려의 삶을 살고, 경영을 하기 위해 노력해야 한다.

박철 교수는 서울대학교에서 경제학사, 경영학석사, 경영학박사 학위를 받고, 삼성물산(주)에서 근무하였으며, 미국 Vanderbilt University와 University of Hawaii에서 Visiting Scholar, 몽골 Mongolia International University에서 Visiting Professor로 활동하였다. 현재 고려대학교 융합경영학부 교수로 재직 중이며 기독경영연구원 원장, 한국소비문화학회와 서비스 마케팅학회 회장을 역임하였다. 저서로는 『굿비즈니스 플러스』(공저), 『마케팅관리』(공저), 『소비의례』, 『소규모사회적기업과 소셜미디어마케팅』등이 있다.



외국인 5% 시대의 외국인 포용 방안과 과제

이현용 | 희년선교회 총무

금융자본의 세계화, 상호관세 철폐를 통한 무역 자유화와 더불어 국가 간의 인구 이동은 오늘날 보편적인 현상으로 나타나고 있으며 세계화와 도시화로 인해 점점 더 커지고 있는 빈부 격차는 가난한 나라 사람들로 하여금 생존을 위해 또는 자국의 빈곤과 실업으로부터 탈피하기 위해, 때론 더욱 풍족한 삶을 누리기 위해 그리고 전쟁과 기근, 박해를 피해 국경이라는 장벽을 넘어오고 있다.

이와 같은 전 지구적 인구 이동은 국가의 내부 인적 구성을 서서히 바꾸고 있으며 사회 전반에 걸쳐 미세하며 예민한 변화의 바람을 일으키고 있다. '경제의 세계화는 국가경제를 비국가화 하고 이주는 국가 가치를 재국가화 한다.'는 말처럼 이주민의 이동과 정착은 '문명의 충돌'과 더불어 원주민과의 통합 과정에 갈등의 요인이 되어가고 있다.

현재 국내 체류 외국인 수는 총 인구의 5%, 경상

“

주님의 길은 바다에도 있고,
주님의 길은 큰 바다에도 있지만,

“

아무도 주님의 발자취를

헤아릴 수 없습니다.

”

시편 77:19

북도 인구(267만 명)에 육박하는 2,524,656 명에 이르렀다.(출입국·외국인정책 통계월보 2019.12) 단일 민족, 단일 문화 정신을 견지해온 한국 사회가 외국인 이주민으로 말미암은 다민족, 다문화의 파도를 어떻게 이해하고 맞이하고 있는지 살펴보고자 한다.

외국인 이주민에 대한 이해 - 노동 이주민과 결혼 이주민을 중심으로

1980년대 후반부터 국내 제조업체의 인력난이 가중됨에 따라 통상산업부 및 사용자단체를 중심으로 외국인력도입의 필요성이 제기되면서, 1991년에 해외투자법인연수생제도가, 1993년에는 산업기술연수제가 도입되었다.

그러나 위의 제도들은 실질적인 노동을 제공하는 ‘노동자’를 ‘연수생’의 신분으로 도입하는 편법적인 정책으로서 제도적으로 노동자성을 부정하여 외국인 노동자에 대한 노동관계법 및 산재보상법 등의 적용을 배제하였고, 사업장에서는 강제적립, 폭언폭행, 감금노동, 여권압류 등의 문제들이 끊임없이 발생하

면서 외국인노동자에 대한 인권 침해의 온상이 되었다. 이러한 문제를 개선하고자 1995년부터 외국인노동자보호법 제정이 추진되기 시작했으며 그 결과로 1996년 고용허가제를 그 내용으로 하고 있는 「외국인근로자고용법」과 노동허가제를 중심으로 하는 「외국인근로자고용 및 보호에 관한 법률」이 국회에 제출되었다. 그 후 산업연수생에게 최저임금 및 산재보상법과 노동관계법의 일부조항을 적용하고 2000년부터는 연수취업제를 시행하여 총 3년의 체류기간 중 2년을 연수생으로 노동을 하면 이후 1년은 노동자 신분인 연수취업생으로 노동을 할 수 있도록 하였고, 2002년부터는 그 기간을 1년 연수생, 2년 연수취업생으로 완화하였으나 산업연수제의 근본적인 문제점을 해결할 수는 없었다. 이후 정부는 관계부처와의 협의를 거쳐, 2003년 8월 16일 「외국인근로자 고용 등에 관한 법률」이 제정되었다. 그러나 논란의 핵심이었던 산업연수제와 병행 실시로 고용허가제는 불안한 출발을 하게 되었다. 법안 제정 후 1년의 유예기간을 거친 2004년 8월 17일자부터 고용허

가제는 새로운 외국인력정책으로 본격 시행되었으며, 정부는 2007년 1월 1일부터 외국인력제도를 고용허가제로 일원화시켜 운영하고 있다. 최근에는 3개월에서 최대 5개월 시한의 계절근로자 제도를 도입하여 농어촌에 부족한 인력을 공급하고 있다.

목돈을 벌려는 꿈을 이루고자 한국을 찾는 노동 이주민들에게 항상 좋은 일만 기다리고 있지는 않다. 낯선 땅에서 가족과 떨어져 지내야하는 외로움, 언어 소통, 인종 차별 등 예상치 못한 여러 가지 문제와 많은 제약들이 이들을 기다리고 있다. 외국인이 취업 가능한 직종은 대부분 한국인이 기피하는 직종에 한정되어 있는데 이는 한국인과 취업 경쟁이 되지 않는 부문에만 문을 열어 놓음으로서 국민과의 갈등의 소지를 막으려는 정책에 기인한다. 그런데 이러한 업종의 사업체 대부분은 규모가 영세하여 작업환경이 열악하고 산업재해가 발생할 가능성이 높으며 급여도 제 날짜에 지급하기가 쉽지 않은 형편에 놓인 사업장이 많다.

외국인 노동자들은 강도 높은 노동으로 인해 근골격계 질병을 얻기도 하고 잠재되어 있던 질병이 나타나기도 한다. 임금체불과 불안한 신분(불법체류자/

미등록이주노동자)으로 인해 우울증과 스트레스로 인해 알콜 중독 증세까지 보이는 사람도 있고 또한 익숙지 않은 작업환경 속에 불의의 사고로 신체 일부를 잃기도 한다. 한국에 들어와 일하고 있는 외국인 노동자 대부분은 20-30대 젊은이들이다. 혈기 왕성한 이들은 외로운 이국 땅에서 사랑을 나눌 짹을 찾아 동거하는 중 많은 아기들이 이 땅에서 태어나고 있는데 산모와 아기들에 대한 대책은 마련되어 있지 않다. 방문취업제로 입국한 중국동포 중에는 노령기에 접어든 분들도 많은데 이들 중에는 혈압과 당뇨 등 약을 복용하지 않으면 안 될 위험한 수준에 이른 분들이 많다.

이들이 머물고 있는 곳은 공단이며 이들의 신분은 노동자이다. 한국도 7-80년대를 지나오면서 공단의 온갖 아픔을 몸으로 겪어 왔는데 정규직과 비정규직의 갈등 구조 아래, 이제는 외국인 노동자라는 또 다른 계층이 우리 '지하실'에 들어와 '숨어' 살고 있다.

일정한 기간이 지나면 출국해야 하는 노동 이주민과는 달리 결혼 이주민은 한국에 영주할 수 있을 뿐만 아니라, 한국 국적을 취득하여 대한민국 국민이 될 수 있다. 이들 결혼 이주민은 자녀를 낳아 키우며



이 땅에서 함께 살아가는 우리 국민일 뿐 아니라 우리 중의 친인척이 되기도 한다. 그래서 정부는 단기 순환정책의 노동 이주민들과는 달리, 이들을 장기적 정착민으로 분류하여 사회통합정책을 펼쳐가고 있는데 단일 민족사상, 가부장적 문화가 뿌리 깊은 한국 사회에 이들이 적응하기는 쉽지 않다. 우리 국민은 단순히 이들이 한국사회에 흡수, 통합될 것을 기대하고 받아들였는데 반해, 이들은 자기 고유의 문화를 유지하며 살고 싶어 한다. 결혼 이주민들도 우리와 동일하게 오랜 시간에 걸쳐 형성된 자기 고유의 문화를 가진 사람들이다. 한국에 산다고 해서 이들을 단순히 한국 사회, 한국 문화에 순응케하고 한국어만을 사용하도록 흡수 통합의 대상으로만 여긴

다면 멀지 않은 미래에 이들과 평화롭게 지내기는 어려울 것이다. 이들은 우리의 이웃으로서 이 땅에 함께 살아가고 있지만 그들 고유의 언어, 문화 그리고 종교적 배경을 가진 엄연한 타문화권 사람들이다. 그러므로 이들을 맞이하여 받아들이는 우리는 이들의 문화와 종교, 가치관에 대해 장기적인 안목으로 연구하여 수용하는 자세가 필요하다. 지금은 이들이 약자로서 우리 가운데 있지만 머지않은 미래에 자신들의 목소리를 낼 힘을 가질 때엔 이들과 평화를 이루며 살아내기가 쉽지 않을 수 있다. 외국인도 물질에 대한 탐욕, 인간의 이기성, 거짓과 폭력, 악에 대하여 악으로 저항하려는 욕구 등에 대하여 우리와 동일한 죄성을 가진 인간이기 때문이다. 다수의 결



흔 이주민 1세대들은 자신과 자녀들의 생존을 위해 지금 숨죽여 살아가고 있지만 그 자녀들은 자기 정체성에 대해 갈등하며 열등의식과 내면의 분노를 억제하는 가운데 점차 성인이 되어가고 있음을 기억해야 할 것이다.

평화 공동체의 기초를 놓아야 할 책임

외국인 이주민들은 모국에서 나름대로 자부심을 가지고 살다가 난생 처음 고국을 떠나 낯선 나라에 와서 각종 인간적인 갈등과 불안, 연민에 싸여 살아가고 있다. 우리는 만주 유랑 시대, 사할린, 중앙아시아로의 강제이주, 일제에 나라를 잃고 식민지배를 겪었던 아픔의 역사를 기억해야 한다. 역지사지(易地思之)로 외국인 이주민들을 이해하며 어려울 때 함께 함으로 한반도 평화공동체의 기초를 놓아야 할 책임을 가진 세대이다. 이들을 불의하게 대접하지 말아야 할 뿐 아니라 이들이 당하는 불의에 눈감지 말아야 한다. 오히려 적극적으로, 궁휼이란 관점에서 그리스도의 치유와 회복을 영육 차원에서 총체적으로 지원함으로써 원주민과 외국인 이주민 사이에 인간적 연대성을 이루어 사회적 통합에 기여해야 하겠다. 초기 다인종 사회로 진입하고 있는 한국 사회에 이로써 문화적 다양성과 인간애적 보편성을 동시에 조화시키는 경험을 확대할 수 있겠다.

한국교회가 감당해야 할 것이 있다면 이들을 구원하는 영적인 사역과 더불어 외국인 이주민들의 상한 마음과 영혼을 위로하는 일일 것이다. 외국인 이주민들이 이방도시에서 당하는 모든 억압과 편파과 차취와 인간적 외로움과 소외는 교회가 하나님 나라의 사랑과 공의를 드러내는 선교적 접촉점으로서의 의미를 가짐과 동시에 복음의 총체적 구현(Wholistic embodiment)이 요청되는 현장이다. 억울하게 당한

일들을 중재하는 상담, 의료 활동을 통한 육신의 치유와 회복, 이들이 한국 사회에 잘 적응하도록 도우며 또한 한국 사회로 하여금 이들에 대한 편견과 차별 의식을 버리고 함께 살아가는 이웃으로 맞이하도록 교육하는 일 등 총체적이며 대(對) 사회적이며 거시적인 안목으로 임하는 자세가 필요하다. 이들을 향한 성육신적 사랑과 복음전파에 반응하여 외국인 이주민들이 주체가 된 신앙공동체를 형성하도록 노력할 때 외국인 이주민교회와 한국교회 사이에 사랑과 신앙의 연대성을 이루어 갈 수 있을 것이다. 하나님 나라와 그의를 먼저 구하라는 명령을 받은 기독인은 각 분야에서 더욱 이 임무에 충실히 해야 할 것이다.

참조 : 희년선교회 소개

이현용 총무는 연세대학교 전자공학과 졸업 후 컴퓨터 분야의 엔지니어로 근무하였다. 이슬람권 선교사로 활동하였으며, 남서울산본교회에서 전도사로 사역하였다. 현재는 희년선교회 실행위원회 총무로 활동하고 있다.

ISSUE

공감과 긍휼

신현상 | 한양대 경영대학 교수

독일의 메르켈 총리, 프랑스의 사르코지 총리 등 글로벌 리더의 자문을 맡아왔고 [엔트로피] 등 세계적인 베스트셀러를 저술한 사회사상가 제리미 리프킨(Jeremy Rifkin)은 최근작 [공감의 시대((The Empathic Civilization))]에서 다윈의 적자생존형 인재 즉 '경쟁하는 인간'이 아닌 호모 엠파티쿠스(Homo Empaticus) 즉 '공감하는 인간'이 21세기를 살아가는 인류 앞에 놓인 난제를 풀어나갈 주역이 되리라고 예측했다.

사회적기업가정신(social entrepreneurship)과 사

회혁신(social innovation)을 주도해 온 글로벌 사회 혁신가들의 네트워크인 아쇼카의 창립자 빌 드레이튼(Bill Drayton) 역시 공감능력(empathy)의 중요성을 강조했다. 공감능력이란 다른 사람의 감정과 생각, 경험 등을 이해하고 존중하며 공유할 수 있는 능력을 말한다. 공감능력은 빈곤, 질병, 교육격차, 환경 오염 등 다양한 사회적 문제로 인해 타인들이 느끼는 고통을 나의 것처럼 느낄 수 있게 만들고, 해당 문제를 해결하기 위한 효율적이고 지속가능한 솔루션을 찾기 위해 필요한 열정과 혁신의 원동력이 된다.

최근 시각장애인을 위한 점자 스마트워치를 만들어 세상을 놀라게 한 소셜벤처 닷(Dot)의 김주윤 대표가 공감능력을 바탕으로 혁신적인 솔루션을 도출한 좋은 사례이다. 김주윤 대표는 미국 워싱턴대학을 다니면서 두 번의 창업을 시도하였으나 실패하였다. 세번째 창업은 성공적이었지만 과연 이 사업이 본인의 인생에서 어떤 의미를 가지는지, 이 일을 하다가 내일 죽더라도 나의 삶에 후회는 없을 것인지 등 사업에 대한 본질적인 의문을 품게 된다. 그러던 중 아는 동생의 권유로 교회 모임에 나가게 되고, 도서관 봉사활동을 하다가 우연히 시각장애인이 자기 몸집만한 점자 성경책을 읽는 모습을 보게 된다.

점자의 특성상 점자 성경책의 부피는 매우 크다. 예컨대 카톨릭성서공회에서 발간한 성경책은 가로 278cm, 세로 277cm에 6천여페이지에 달하는 크기이다. 그러다 보니 제작비용도 높은데, 개역개정판의 경우 20여권으로 이루어진 점자성경 한 질의 제작비가 2007년 기준으로 30만원이 넘는다고 한다. 도서관 입장에서는 점자 도서의 구매가격과 관리비용이 높다보니 점자로 된 장서 보유 숫자가 적다. 이는 시각장애인 입장에서 점자를 힘들게 배워봤자 읽을만한 컨텐츠가 별로 없으므로 점자를 배울 인센티브가 작아짐을 의미한다. 컴퓨터 속 글을 점자로 바꾸어 주는 점자 디스플레이가 나왔지만, 대당 500만 원-600만원에 달해 개인이 구매하기에는 부담스럽다. 이렇다보니 전세계 2억 9천만의 시각장애인 중 95%가 점자문맹이라고 한다.

김대표는 죽마고우인 성기광 공동대표와 함께 시각장애인의 고통에 대한 공감을 바탕으로 이 문제를 해결하기 위해 개당 30만원 정도 하는 웨어러블형 스마트워치를 만들기로 결심한다. 황금의 팬타

곤, 아시아 소셜벤처 경진대회(Asia Social Venture Competition) 등 여러 대회에서 수상하면서 인지도가 높아졌고, KAIST 연구진 등과 연결되어 제품 개발에 박차를 가한다. 이 과정에서 시각장애인 뮤지션 스티비 원더, 성악가 안드레아 보첼리 등이 자발적으로 제품을 홍보해주었고, 미국의 Times, 영국의 BBC 등에 소개되기도 했다. 미래창조과학부, 중소기업청, 창업진흥원, 창조경제혁신센터, SK텔레콤 등 정부기관 및 기업의 지원도 잇달았다.

시각장애인들은 구매능력이 없기 때문에 이런 사업은 성공할리 없다는 주위의 우려를 비웃듯, 시각장애인들의 부모, 자녀, 친척, 친구 등의 열화와 같은 성원에 힘입어 기술개발에 매진한 결과 닷은 30개 이상의 특허를 보유하게 되었다. 2019년 7월 현재 13개국과 350억원 규모의 계약을 맺었고, 누적 투자액이 100억원에 이른다.

닷은 2020년 현재 능동형 점자기술을 적용한 점자정보 시스템 개발에 집중하고 있다. 세계 최초로 지도 및 길안내 서비스 같은 고급 시각정보를 전달 가능한 점자 기반 키오스크를 기반으로 서비스를 제공할 계획이며, 2022년 카타르월드컵 등 굵직한 해외이벤트에서도 관련 서비스를 홍보하고자 한다.



Dot이 개발한 웨어러블 스마트워치 사진

출처: Dot 공식 블로그

이처럼 타인의 고통을 공감한 두 사람의 열정과 현신이 주위의 많은 개인과 기관들의 공감을 넣고, 서로를 격려하고 돋는 가운데 공감대가 확산되어 인적/물적/기술 자원이 투입되고 사회적 문제가 혁신적으로 해결된다. 공감이 공감을 넣으면서 눈덩이처럼 불어나는 모습은 마치 바이러스가 전염되어 큰 세력을 이루어가는 모습과 유사하기도 하다.

성경에서는 이러한 마음을 컴패션(compassion) 즉 긍휼이라 부른다. 미리암-웹스터 영어사전은 컴패션을 ‘다른 사람의 고통을 이해하고 이를 줄여주기 위한 열정과 행동이 따르는 것’이라 말한다. 이런 의미에서 긍휼은 공감(empathy)과 행동(action), 열정(passion)과 협신(commitment) 등을 포괄하는 종합적 개념으로 볼 수 있다.

시편 145편 8절에서 다윗이 “여호와께서는 모든 것을 선대하시며 그 지으신 모든 것에 긍휼을 베풀시는도다”라고 찬양한 것처럼 긍휼은 하나님이 자신 중요한 속성 중 하나이다. 로마서 12장 5절에서 사도 바울은 “즐거워 하는 자들고 함께 즐거워 하고 우는 자들로 함께 울라”라고 하면서, 예수님의 성품을 닮아가야 하는 우리가 다른 이들의 감정을 적극적으로 공감해야 함을 말한다. 또한 야고보서 1-2장은 말씀을 듣기만 하는 것이 아니라 행하는 자가 될 것을 권면하면서, 하나님이 기뻐하시는 경건함은 자기를 지켜 세속에 물들지 않는 것은 물론이고, 고아와 과부를 돌보고 가난한 형제자매에게 양식을 제공하는 것 즉 긍휼한 마음을 바탕으로 약자의 고통을 덜어주는 적극적 행동까지 포함하는 것임을 지적한다. 야고보서 4장 17절에서는 사람이 선을 행할 줄 알고도 행하지 아니하면 죄라고 말씀하시고, 야고보서 3장 13절에서는 지혜의 온유함으로 그 행함을 보

이라고 하신다.

베드로후서 3장에 따르면 말세의 특징 중 하나는 자기를 사랑하는 것이다. 반면 고린도후서 13장에서 말하는 사랑의 속성 중 하나는 자기의 유익을 구하지 아니하는 것 즉 상대방의 유익을 구하는 것이다. 이로 보아 오늘날의 성도들에게 필요한 것은 이기주의를 극복하고 상대방의 유익을 구하는 사랑이다. 이런 사랑을 믿음 가운데 행하기 위해서는 우선 상대방이 가진 아픔과 고통을 공감하고, 지혜의 온유함으로 문제를 해결할 수 있는 솔루션 즉 지속가능한 행동방안을 도출하려는 노력이 필요하다. 이를 가능케 하는 열정과 현신, 그리고 지혜는 누구든지 구하는 자들에게 하늘로부터 공급될 것이다.

이 글은 2018년 3월 데일리굿뉴스에 기고했던 글을 업데이트한 내용입니다.

신현상 교수는 서울대학교 경영학 학사와 석사, 일리노이 대학교 경제학 석사와 UCLA 경영학 박사학위를 취득 후 현재 한양대학교 경영대학 부교수로 재직 중이다. 한양대 임팩트비즈니스연구센터장, 아쇼카 U체인지리더, 스탠포드 소셜 이노베이션 리뷰(SSIR) 한국어판 편집장을 맡고 있으며 임팩트 측정 및 컨설팅 전문회사인 (주)임팩트리서치랩 대표로 활동 중이다.



ISSUE

‘유니콘 기업 신드롬’과 스타트업의 미래

이영달 | DGIST 이사 / Principal, NYET

중소벤처기업부 2020년 업무계획 및 업무보고 중 일부

벤처 4대 강국 실현을 위한 K-유니콘 프로젝트 추진

- 유니콘 후보기업 발굴·육성 및 대형 투자 견인시스템 마련
- 모태 자펀드 조성(총 1.9조원), 예비유니콘 특별보증('20, 30개 사) 등

2020년 중소벤처기업부 업무계획 중 가장 역점을 두는 과제 중 하나가 자칭 “K-유니콘 프로젝트”이다. 2019년 말 기준 (미)210, (중)102, (영)22, (인도)18, (독일)12, (한국)11로 6위인데, 4위로 올라서겠다는 계획이다.

정부에서 공식적인 업무과제로 ‘유니콘 기업 키우기’를 행하고 있고, 각종 스타트업 관련 미디어들은 이를 확대재생산하여 대한민국에서는 최근 수년 동안 “유니콘 기업 신드롬”이 만들어졌다.

이와는 달리 미국 SEC 의장인 Mary Jo White는 2016년 3월 실리콘밸리를 직접 찾아 자본시장에 ‘거품 만들기’를 하지 말 것을 직접 경고(2차례)하고, 본 내용을 SEC 홈페이지에 게시한바 있다. 또한 직접적인 경고 이후에도 수차례 미디어를 대상으로 실리콘밸리 발 “유니콘 기업”의 ‘거품 만들기’는 투자자에게 해를 끼칠 수 있는 사항임으로 자정의 노력이 필요하고, SEC는 이에 대한 엄격한 관리 기준을 준용할 것임을 천명 하였다. 미국 정부는 SEC 의장의 경고로 공식적으로 “유니콘 기업”이라는 표현법을 사용하지 않으며, 특히 정부 및 공공부문에서는 이러한 표현법을 엄격히 금지하고 있다.

이런 대조적 관점을 어떻게 해석해야 할까?

“유니콘 기업 신드롬”이 만들어진 과정을 조금 살펴보면서 답을 찾아보도록 하자.

“유니콘 기업”은 “기업가치”가 “10억불(한화 1조원 - 일반화 기준)” 이상이 되는 비상장 기업(통상적으로 스타트업)을 의미한다.

이는 2013년 벤처 투자자인 “에일린 리(Aileen Lee, 카우보이 벤처스-Cowboy Ventures; 2012년 설립- 설립자)”가 10년 미만의 신생기업 중 인수자

또는 개인 투자자가 10억불 이상 투자한 소프트웨어 벤처기업의 현황을 분석한 보고서_ “Welcome To The Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups”_의 제목으로 이를 표현함으로써 업계에서 ‘개념적 정의’가 된 내용이다.

이 보고서는 ‘에일린 리’가 투자펀드의 자금 모집을 위해 ‘소프트웨어 벤처기업 투자의 실제’를 설명하기 위한 목적으로 작성 되었다. “10년 미만/10억불 이상 투자/소프트웨어 벤처기업”을 “유니콘 클럽” 멤버 기업으로 정의 내렸다. “유니콘 클럽”에 대한 분석 결과 소프트웨어 벤처기업에 대한 투자는 대부분 투자 실패로 귀결되었지만, 1-2개의 성공 사례가 실패한 투자에 따른 투자손실을 충분히 상쇄할 만큼의 투자 수익을 실현하였다는 점을 강조하면서 자신이 만드는 펀드에 투자금을 공급 해달라고 요청하는 내용이었다.

‘에일린 리’는 보고서 작성 중 ‘홈런 컴퍼니’ 또는 ‘메가 히트 컴퍼니’로 명명할 것을 처음 고려하였다. 그러나 단시간 내 규모있는 투자를 받는 기업들의 ‘희소성’과 ‘연금술’적 특성, 즉 “판타지적 특성”을 대변할 수 있는 가장 적합한 표현법을 찾다가 상상속의 동물 “유니콘”으로 최종 명명하게 되었다고 후술하였다.

즉, “유니콘 기업”이란 표현법의 배경에는 상상속의 그리고 신화속의 동물 이야기처럼 현실 세계에서는 실재하기 어렵고 일반적이지 않은 매우 예외적이고 희소한 사례에 해당함을 내포하고 있다. 또한 스타트업이나 벤처기업의 기업가치가 현재 실적 및 미래의 예상 실적에 기반해 평가되는 것이 아니라 만들어지는 “연금술”이 작동할 수 있음을 시사하고 있다.

비상장기업의 기업가치평가는 피투자자와 투자

자 모두 상당한 주관성에 기반하여 이루어진다. 이론적으로 가장 정치된 기업가치평가 방법론인 '현금흐름할인모형(DCF)'에 기반하거나, 세법에서 준용하는 '상속 및 증여세법'에 기반하기보다, '상대가치평가방법'이 실무적으로 통용되는 평가법이다. 주관적인 내용들이 상대적으로 더 많이 반영될 수 밖에 없다. 이는 달리 표현하면, 피투자자와 투자자 사이에서 상호 합의에 의해 기업가치가 결정될 수도 있다는 것을 의미한다.

미국 SEC에서 “유니콘 기업”이라는 표현법을 사용하지 말고, “벤처 베블”을 만들지 말 것을 공식적으로 경고하는 이유는 자본시장을 왜곡할 수 있기 때문이다. 투자은행인 UBS와 플로리다대학교 제이 리터 교수가 공동으로 1975년부터 2011년까지 약 7천 여개의 IPO(기업공개) 사례를 조사 연구한 결과 약 60% 이상이 기업공개 후 5년 내 상장 이전 보다 기업가치가 감소한 것으로 조사 되었다. 이에 대해 경제전문 미디어인 CNBC는 2018년과 2019년 “유니콘 기업”的 거품 수준이 2000년대 초반 “닷컴 베블”보다 더한 실정임을 강조하였다. 특히 “유니콘 기업”的 혀상에 속는 “바보”가 되는 우를 범하지 말 것을 강조하고 있다.

“유니콘 기업”의 가치평가. 적절한가?

필자는 'CB Insights'에서 리스를 만든 2019년 3월 말 기준 326개 "유니콘 기업"에 대한 전수 심층조사 를 한바 있다. 일반적인 기업의 특성과 현황들도 조사해 하였지만, 이를 기업의 투자자에 대한 심층 조사 분석을 수행하였다. 2018년 매출액 파악이 가능한 "유니콘 기업" 315개와 KOSPI와 KOSDAQ에서 시가총액 상위 100개 기업(우선주 별도 상장 등은 제외)의 기업가치가 전년도 매출액 대비 몇배 수준

기업가치 매출액 승수 비교

유니콘 기업: 266.7배 / KOSPI: 1.7배 /
KOSDAQ: 72.4배 / NASDAQ: 4.7배



(매출액 승수)을 지니고 있는지를 파악한 결과, “유니콘 기업”은 전년도 매출액 대비 평균 약 267배로 기업가치를 평가 받고 있었다. 조사 시점 KOSPI 상위 100대 기업의 경우 평균 약 1.7배, KOSDAQ의 경우 평균 약 72.4배 수준이었다. 상대적으로 미래 가치 중심으로 평가 받는다는 KOSDAQ 보다 “유니콘 기업”들이 약 3.7배로 더 높은 평가를 받았다. 또한 KOSAQ과 같이 상대적으로 미래가치가 더 평가 되는 NASDAQ의 4.7배 보다도 약 57배 더 높은 수준이었다.

“유니콘 기업”들의 평균 기업가치는 조사 시점 기준 평균 3.9조원 수준이었다. 이를 국내의 KOSPI와 KOSDAQ에 상장되어 있는 시가총액 3조원~4조원 사이에 있는 기업 24개와 상대적 비교를 해보았다.

2018년 기준 “유니콘 기업”의 평균 매출액은 약 3천3백억원에 평균 1천5백명 정도를 고용하고 있었

유사기업가치 기업군 비교

비교 항목	글로벌 유니콘	비교 국내 상장사	비고
기업가치	평균 3.9조원	3~4조원	326개사 vs. 24개사
매출액('18)	평균 약 3.3천억원	평균 약 7조원	1/21 (글로벌 유니콘/비교 국내 상장사)
매출액 승수	평균 266.6	평균 0.49	나스닥 4.66
고용	평균 1천5백여명	평균 1만명 이상	

다. 유사 기업가치를 지니는 국내 상장사의 경우, 평균 매출액은 약 7조원 수준이었고, 평균 1만명 이상을 고용하고 있었다.

기업가치를 매출액승수로 비교 해보면, '유니콘 기업(266.6배) vs. 국내 상장사(0.49배) vs. NASDAQ(4.66배)'로 "유니콘 기업"이 기업가치나 경제·사회적 가치기여(고용창출)에 있어 매우 고평가되고 있음을 알 수 있다.

“유니콘 기업”, 누가 “연금술사”인가?

326개 "유니콘 기업"을 대상으로 투자빈도 1위에는 중국의 Tencent 그룹이 이름을 올리고 있다. 총 41개의 기업에 투자를 하였다. 그리고 2위는 미국의 Tiger Global Management 인데 이 투자기업의 파트너 중 한국계 미국인이 아시아 지역의 투자를 주도하고 있다. 그리고 그 뒤를 이어 Sequoia Capital(중국과 미국 연합으로는 63개 기업에 투자를 하여 실질적으로는 1위)과 SoftBank 그룹 그리고 Goldman

“유니콘 기업”的 투자자

“유니콘 기업”的 투자자 분포



〈요약〉
투자자 빈도수 상위 30개

1	Tencent Holdings	41
2	Tiger Global Management	35
3	Sequoia Capital China	33
4	SoftBank Group	33
5	Sequoia Capital	30
6	Goldman Sachs	28
7	Andreessen Horowitz	26
8	Accel	22
9	Fidelity Investments	20
10	Kleiner Perkins Caufield & Byers	19
11	Temasek Holdings	19
12	Alibaba Group	18
13	DST Global	18
14	General Atlantic	18
15	Baillie Gifford & Co.	17
16	GGV Capital	17
17	Institutional Venture Partners	17
18	New Enterprise Associates	17
19	T. Rowe Price	16
20	Founders Fund	15
21	GIC	15
22	Index Ventures	15
23	Giming Venture Partners	15
24	Google Ventures	14
25	Hillhouse Capital Management	14
26	IDG Capital	14
27	Coatue Management	13
28	Kohlberg Kravis Roberts & Co.	13
29	capitalG	12
30	ICONIQ Capital	12

Sachs가 Top 5 투자자이다.

전통적인 투자은행인 Goldman Sachs를 제외하고 2개의 전문 벤처캐피털과 2개의 기업벤처캐피털(CVC, corporate venture capital)로 구성되는 그룹이다.

이들 투자자들의 투자성향을 파악해보기 위해 “유니콘 기업”을 ‘매출액 승수’를 기준으로 5개 그룹으로 구분하였다. 첫 번째 그룹은 매출액 승수값이 1,000배 이상 되는 그룹, 두 번째는 999~500배 그룹, 세 번째는 499~100배 그룹, 네 번째는 99~10배 그룹, 다섯 번째는 9.9~0배 그룹으로 구분지어 보니, 중국 기업들이 상대적으로 미국 기업 보다 고평가 되고 있는 현황을 발견할 수 있었다.

이들 기업에 투자를 한 투자자들을 각 그룹별로 살펴보니, CVC인 Tencent 그룹과 SoftBank 그룹이 상대적으로 고평가 된 기업에 투자를 많이 하였고, 전문 투자은행인 Goldman Sachs는 가장 보수적인 평가를 하였다. 그리고 전문 대형 벤처캐피털인 Sequoia Capital과 Tiger Global Management가 중간 수준으로 평가를 하였다.

이를 요약 해보면, 전략적인 투자(SI)와 재무적 투자(FI)를 병행하는 CVC가 매우 공격적인 평가와 투자를 했으며, 전문 대형 벤처캐피털도 CVC에 비해서는 그 정도가 낮지만, 전문 투자은행 보다는 상당히 높은 기업가치 평가를 기초로 투자를 해온 “연금술사”라 할 수 있다.

이들이 투자한 분야가 헬스케어나 핀테크 등 고성장 유망산업이라는 점을 감안하더라도 이들의 가치 평가 적절성은 상장(IPO) 이후 객관화 되는 과정에서 과대평가 또는 고평가되었음이 확인되고 있다.

문제는 이들 공격적인 투자자들의 투자과정이 IPO 준비 단계 및 IPO 시 초기 공모 과정에서 자본시장을 교란할 수 있다는 측면이다.

최근 ‘소프트뱅크 비전펀드’의 ‘위워크 스캔들’ 그리고 ‘우버’의 상장 이후 기업가치 급락 등 직면하고 있는 폐해들을 보면 SEC 의장의 경고가 결코 과한 것이 아니었다.

스타트업의 미래

스타트업의 목표가 “유니콘 기업”이 되는 것은 스스로 불확실성의 세계로 뛰어드는 것과 같다. 스타트업 생태계가 “유니콘 기업”의 숫자로 평가되는 것도 바람직하지 못하다.

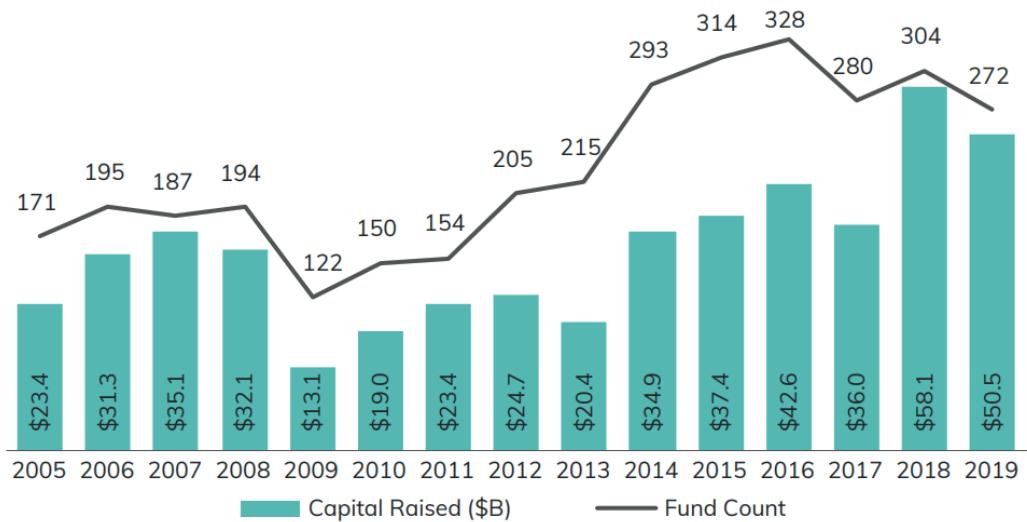
“판타지”를 쓰는 것과 같기 때문이다.

‘CB Insights’를 중심으로 “유니콘 신드롬”을 만든 일부 미디어 업계와 투자업계 그리고 스타트업 기업가들과는 달리, 최근 미국의 투자자 및 정책 관련자들은 ‘Inc.’에서 소개하는 “Fastest-Growing Companies” 기업군에 상대적으로 더 주목하며 이를 관찰하는 흐름이 만들어 지고 있다.

이 분류법은 최근 3년간 매출액 성장률로 기업들을 파악하여 소개하고 있는데, 특히 스타트업들이 초기 비즈니스모델 설계 시 많은 참고를 하고 있다. 바로 실질적인 “매출액”을 기초로 그 성과를 보이는 사례이기 때문이다.



US VC Fundraising by Year



Source: NVCA 2020 Yearbook, Data Provided by PitchBook

스타트업의 생존 그리고 성패를 결정짓는 가장 핵심적인 '바로미터'는 "매출액의 성장"이다. 그리고 "매출액"이라는 것은 혁신을 평가하는 가장 객관적인 지표이기도 하다.

스타트업의 비즈니스는 고객이나 시장의 고통이나 문제점(pain-points)을 해결하거나, 갈망(desires)을 이를 수 있도록 그 해답을 찾고 또 평가 받는 연속적 과정이다. 새로운 솔루션을 만들어 내는 '창조적 혁신(creative innovation; something new)'이 될 수도 있고, 더 나은 솔루션을 소개하는 '생산적 혁신(productive innovation; something better)'이 될 수도 있다. 전자가 주로 제품이나 서비스를 혁신하는 것이라면, 후자는 프로세스나 시스템을 혁신하는 것이다. 그리고 이러한 혁신을 평가 받는 일차적인 것이 고객과 시장으로부터 발생하는 "매출액"이다. 그래서 최근 미국에서는 고성장 매출액을 보이는 기업들을 깊이 살펴봄으로써 유효한 비즈니스 기회를 발굴하고 또 이를 실현 시키고자 하는 흐름이

만들어지고 있다.

"스타트업계"가 이제 자기 자리를 찾아가고 있는 셈이다.

미국의 벤처캐피털 자금 모집은 2018년을 기점으로 하락세로 돌아 섰다. 2020년 COVID-19로 인한 전 세계적 경제위기 상황은 "판타지"를 쓴다. "유니콘 신드롬"이 더 이상 유효하지 않음을 이미 예고하고 있다.

2000년대 초반 만들어진 "벤처 버블"과 그 후유증으로 우리나라는 10년 이상 "벤처 빙하기"라는 시기를 보냈다. 이제는 정부가 "제 2벤처 블"을 조성하려고 "K-유니콘 프로젝트"를 가동하며 "유니콘 신드롬"을 정부가 만들고 또 확산하고 있다. "제 2벤처 블"이 만들어 질 수도 있다. 그리고 그 후유증은 이전 보다 더 클 것이다.

우리의 개별 스타트업이나, 스타트업 생태계가 이

제는 “본질”을 찾고 또 회복해야 한다.

그래야 우리에게 지속가능한 미래가 있다.

스타트업의 미래는 “판타지”적 성격을 지닌 “유니콘 기업”을 쫓는 것이 아니라, 시장과 고객의 문제나 갈망을 해결하여 평가 받는 반복적이고 연속적인 과정에 집중하는데 있다.

이것이 스타트업의 “본질”이고, “미래”이다.

이영달 박사는 DGIST 대구경북과학기술원 이사로 활동하고 있다. 또한 New York Institute of Entrepreneurship and Technology(NYET)를 공동 설립하고, 기업가정신 기반의 교육과 연구 활동을 하고 있다. 2011년부터 2019년까지 동국대 경영전문대학원 Entrepreneurship MBA 과정의 주임교수로 활동하였다. 현재 대통령 직속 국가과학기술자문회의 미래인재특별위원회 위원, 기획재정부 혁신성장추진단 자문위원 등으로 정책활동에 참여하고 있다. 기독경영연구원 교육프로그램인 스타트업스쿨 ChEMBA의 교학부장으로 1기 교육에서부터 현재 4기 교육과정을 기획 운영하고 있다.





한정화 아산나눔재단 이사장 인터뷰

한정화 이사장은 현재 한양대학교 경영대학 특훈교수로 재직 중이며, 기독경영연구원 이사로 활동하고 있다. 기독경영연구원 원장, 벤처산업연구원 원장, 코스닥 상장심사위원장, 전략경영학회 회장, 중소기업학회 회장, 인사조직학회 회장, 13대 중소기업청장을 역임한 바 있다. 지은 책으로는 《벤처 창업과 경영전략》, 《불황을 뚫는 7가지 생존전략》, 《기업가 정신의 힘》, 《대한민국을 살리는 중소기업의 힘》, 《비즈니스 미션》(공저) 등이 있다. 2019년 12월 아산나눔재단의 신임 이사장으로 취임한 한정화 이사장으로부터 최근 정부의 주요한 벤처창업정책들에 대한 이야기와 아산나눔재단의 향후 나아갈 방향과 계획에 대해 들어보았다.



사회 문화와 라이프스킬로서의 **기업가 정신**,
4차산업혁명 시대를 이끌어 갈것입니다.

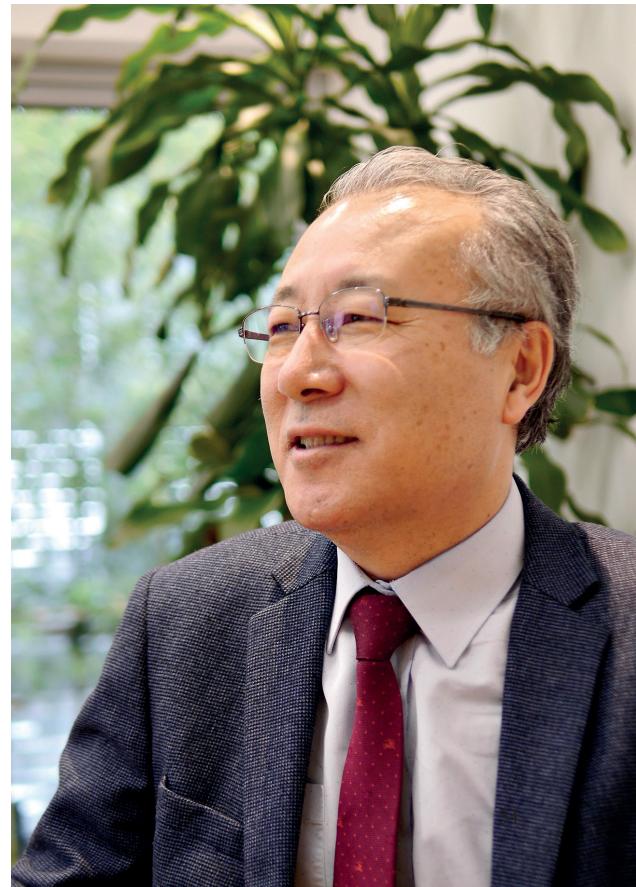
정연승(이하 정) 퇴임 후 어떻게 지내셨고, 최근 아산나눔재단에는 어떤 계기로 합류하시게 되었는지요?

한정화(이하 한) 작년 8월 말로 정년 퇴임을 했는데, 대학에서 특훈교수직을 주어서 강의도 하고, 대학원 논문지도도 하면서 지내다가 12월부터 아산나눔재단 이사장을 맡게 되었습니다. 아산나눔재단은 현대그룹의 창업자인 아산 정주영 회장 10주기를 맞아 우리나라에 도전과 개척의 기업가정신을 확산시키고자 하는 뜻에서 설립되었고, 저는 창립 당시 이사회 멤버로 참여했었습니다. 그러다가 2013년 중소기업청장을 맡게 되어 이사직을 사임했다가 6년 만에 복귀한 셈입니다.

정 대학에서 중소기업과 기업가정신을 연구하고 가르쳐 왔으며, 중소기업청장으로 정책 책임자를 역임하는 등 그동안 다양한 경험이 많으신데 앞으로 어떻게 이를 연결시켜 나가실 계획이신가요?

한 재단은 기업가정신 활성화, 스타트업 지원, 사회혁신 지원 등의 사업을 합니다. 지난 8년간 다양한 활동을 해왔고 상당한 성과가 있었습다고 봅니다. 우리나라에 기업가정신 재단으로 선도적인 역할을 해왔지만, 이제는 많은 유사한 재단들이 설립되어 활동하고 있기 때문에 아산나눔재단만의 차별성을 가질 필요가 있다고 생각합니다. 우선 기업가정신을 사회문화로서 자리 잡도록 하는데 더 많은 노력을 기울일 생각입니다. 기업가정신이란 불확실성에 도전하여 경제적, 사회적 가치를 창출하는 도전과 혁신활동입니다. 제가 30년 전 대학에서 처음 이러한 분야를 가르칠 때는 사회인식이 매우 낮았지만 이제는 기업가정신의 중요성에 대한 인식이 높아졌습니다. 그러나 아직도 청년들의 도전정신은 취약하고 오히려 안정지향적이거나 현실에 안주하려는 성

향이 높습니다. 가장 큰 이유 중의 하나는 룰모델이 빈약하고 실패를 해도 재도전 할 수 있는 제도적 기반이 취약합니다. 또한 최근 현황을 보면 기업가를 적폐시하고 수많은 규제를 만들어서 기업활동을 어렵게 하는 경향이 강하게 나타나고 있습니다. 이를 해결하기 위해서는 기업가를 존중하고 기업가정신을 고취하기 위해서는 같은 뜻을 가진 단체들이 연합하고, 국제적인 연대도 필요하다고 봅니다. 이와 함께 재단활동이 좀 더 글로벌화 되어야 합니다. 스타트업들로 글로벌 시장으로 진출할 수 있는 기회를 많이 제공해야 합니다. 이러한 일들을 보다 효과적으로 수행하기 위해서는 심층적인 조사연구 활동이 필요합니다. 사실 그간 정부가 스타트업을 위해 막대한 지원을 해왔지만 성공실패요인에 대한 분석도 제대로 이루어지지 못하고 있는 상황입니다. 아산나눔재단이 이러한 분야의 연구 허브와 씽크 탱크의 역할을 할 필요가 있습니다.





정 우리나라 기업가정신, 창업가정신이 부족하다는 이야기가 많이 들립니다. 이에 대해 어떻게 생각하시며 우리나라를 앞으로 어떤 방향으로 나아가야 할지요?

한 기업가정신은 양면적인 특성이 있습니다. 기업가정신은 자유민주주의와 자유시장경제의 제도적 기반이 갖추어진 사회에서 발전할 수 있습니다. 기업활동의 자유와 이윤추구 활동이 장려되는 사회체제가 기본입니다. 그러나 한편으로는 경쟁과 효율을 강조하다 보면 불평등과 불균형이 심화됩니다. 이러한 폐해를 완화하지 않으면 사회적 갈등이 커지면서 체제의 존속성에 대한 위협이 됩니다. 기업가정신이 활성화된 나라는 경제발전이 되지만 사회적 불평등도 커지면서 자유시장과 자유경제활동에 대한 제약이 늘어나게 됩니다. 우리나라가 바로 이런 상황에 직면해 있습니다. 이러한 문제를 일거에 해결해 줄 수 있다고 주장하는 정치세력에게 나라를 맡겼는데, 3년이 지난 지금 문제가 해결되기보다 악화되고 있습니다. 사회발전에 필요한 기업가의 열정과 투자의

욕을 악화시킨 결과입니다. 우리나라를 세계 어느 나라보다도 기업가정신을 강조하고 정책지원도 많지만 국제 비교에서는 기대한 것만큼 높지 않은데, 근본적인 문제가 기업이나 기업활동을 존중하지 않고 긍정적인 평가도 하지 않습니다. 지난 60 여년간 한국의 발전과정을 돌아보면 기업가정신이 세계 어느 나라보다 활발하게 나타났고, 그 힘에 후발산업국가로서의 선진국 추격에 성공을 가져온 것은 사실입니다. 80년대 벤처기업들이 나타나면서 정보화 시대의 기업가정신이 나타났고, 특히 IMF 외환위기를 극복하는 과정에서 정부 주도의 벤처활성화 정책이 상당한 성과를 거둔 것이 사실입니다. 그러나 3년 만에 벤처붐이 꺼졌고 그후 10 여년간 다소 침체가 되었습니다. 지난 정부 창조경제라는 정책기조 하에 재활성화를 위해 노력했고, 그 결과 투자 활성화와 민간주도기술창업(TIPS) 등이 성과를 보였습니다. 그러나 정부주도적인 정책으로는 한계가 있고 민간과 시장 주도적인 기업가정신과 창업 활성화가 이루어져야 합니다. 따라서 아산나눔재단과 같은 민간 재단의 적극적인 역할이 필요합니다. 또한 실패하더라도 다시 도전할 수 있는 제도적 여건을 갖추어야 합니다. 사업실패가 인생실패가 될 수 있다는 두려움을 줄여주어야 합니다. 이를 위해서 재도전 지원법을 제정할 필요가 있습니다.

정 최근 정부는 5년 내에 유니콘 기업을 20개로 확대하겠다는 목표를 세웠습니다. 가능하도록 하려면 어떻게 해야 하겠는지요?

한 한국의 내수시장 규모상 국내 시장 중심으로는 유니콘이 나오기 힘듭니다. 따라서 글로벌 시장을 지향하는 벤처들이 많이 나와서 강소기업으로 성장할 수 있도록 해야 합니다. 글로벌 강소기업의 총이 두터워지다 보면 유니콘이나 히든챔피언 수준의 기

업이 나타날 수 있습니다. 히든챔피언은 한국에 현재 30 여개 수준에 불과한데 300개 정도로 확대하려면 글로벌 강소기업이 3천 개는 있어야 합니다. 이를 위해서는 엔지니어나 과학자 같은 전문기술인력이 과감하게 창업에 도전해 주어야 합니다. 이들을 지원하기 위해 만든 TIPS 정책을 통해 지난 6년간 900 개 정도의 우수 기술창업이 이루어졌는데 이 가운데 글로벌 강소기업이 나타나리라 기대합니다. 사회 전반적으로 혁신기술 기반 창업붐이 좀더 활발하게 나타나야 합니다. TIPS 지원 창업도 지금보다 두배 정도는 더 늘어나야 합니다.

정 최근 정부의 주요한 벤처창업정책들에 대해 어떻게 평가하시는지요?

한 정부가 우선하는 정책이 자금공급을 확대하는 것인데, 자금도 필요하지만 벤처기업의 생존과 성장에 가장 필요한 것은 혁신제품에 대한 전체 시장을 키워주는 것입니다. 공공구매정책을 활용하여 혁신 제품에 대한 초기 수요를 늘려주어야 합니다. 또한 글로벌 시장으로 진출할 수 있는 지원을 강화해야 합니다. 이제까지 다양한 정책을 써왔지만 패키지형으로 보다 효과적인 정책이 필요합니다. 무엇보다도 규제개혁을 통해 다양한 혁신이 일어나고 새로운 시장이 형성될 수 있도록 해야 합니다. 이러한 인프라만 잘 갖추어주면 스타트업과 스케일업이 활성화 될 수 있습니다. 이 과정에서 스타트업 허브로서 대학의 적극적인 역할이 필요합니다. 이공계가 강한 대학에는 많은 우수한 기술인력이 집중되어 있고 혁신성과가 축적되어 있습니다. 미국, 영국, 중국 등을 보면 대학중심의 혁신과 벤처 클러스터가 형성되어 있습니다. 우리나라는 지난 20년간 대학이 연구중심으로 성장하도록 정책 포커스가 맞춰져 있었는데, 이제는 과감하게 기업가형 대학으로 변신하도록 하는 정책이 필요합니다.

모든 대학이 이러한 혁신이 가능한 것은 아니기 때문에 이러한 혁신을 잘하는 대학에게 적극적인 지원이 가도록 인센티브를 주어야 합니다.

정 최근 타다 인허가 논란, 우아한형제 인수건 등에 대한 정부규제가 심하다는 평가들이 있습니다. 어떻게 보시는지요? 개선방향은 무엇이라 생각하시는지?

한 파괴적 혁신은 기존의 기득권이나 이해관계자와의 충돌이 불가피합니다. 무조건 기득권자에게 양보하라고 할 수도 없고 손해를 보는 분들의 입장도 고려해야 하기 때문에 합리적인 이해관계 조정이 필요합니다. 이러한 조정역할을 해야 하는 곳이 바로 정치권이며 정부와 국회의 의무입니다. 20대 국회가 끝나가고 있는 시점에서 현 정치권을 보면 권력투쟁에 골몰하다가 아무 일도 하지 못하고 끝난 역대 가장 한 일이 없는 국회가 되고 말았습니다. 다음 국회는 정말 국민을 위한 민생국회가 되어야 합니다. 이런 점에서 총선이 중요한데, 현재 코로나 전염병 사



“무엇이든 할 수 있다고 생각하는 사람이 해내는 법이다.”

– 아산 정주영



태로 인해 모든 것이 불확실해지고 있습니다.

정 제대로 된 창업가를 길러내는 교육 시스템에 대한 아쉬움의 목소리가 여전히 크다. 이와 관련된 아산나눔재단의 계획은 무엇인가?

한 기업가정신의 활성화를 위해서는 교육이 정말 중요하며, 특히 조기 교육이 필요합니다. 초중고생을 위한 기업가정신 교육은 창업교육이 아닌 창의적이고 도전적인 마인드셋을 길러주는 것이 중요합니다. 그러나 현재 공교육 시스템에서는 이러한 교육이 비집고 들어갈 틈이 없습니다. 따라서 추가적인 활동이나 자유학기제의 활용이 필요합니다. 이러한 분야의 스펙을 쌓은 학생들이 대학에 진학할 수 있는 기회를 늘려주어야 한다. 페이스북의 창업자 마크 저커버그도 다양한 스펙을 가지고 하버드에 들어갔고, 학생창업을 통해 세계적인 기업을 만들었습니다. 미국에 스티브 잡스, 빌 게이츠, 마이클 델 등 학생 창업자가 즐비한 것은 이러한 교육을 받을 수 있는 기회가 많기 때문입니다. 아산나눔재단을 중고생

을 위한 ‘유쓰프리너’, 선생님들이 기업가정신 교육을 할 수 있도록 지원하는 ‘티쳐프리너’ 등의 사업을 운영하고 있는데, 아직 초기지만 좋은 반응을 얻고 있어서 향후 좀 더 확대할 계획입니다.

정 아산나눔재단의 창업지원센터 ‘마루180’에서 많은 혁신 기업이 탄생했다. 국내 스타트업 육성과 생태계 조성에서 적지 않은 역할을 했다고 보는데 자체 평가는 어떠한가요?

한 마루180은 투자자와 스타트업을 한 공간에서 연결하는 모델로서, 개발자와 디자이너에게 코워킹 공간 제공과 창업관련 행사 지원을 하면서 스타트업 생태계의 허브 역할을 해왔습니다. 중소벤처기업부에서 운영하는 TIPS타운도 마루180 주변의 건물에 입주하면서 미니 클러스터가 형성된 셈입니다. 입주기업의 80%가 투자유치에 성공했으며, 사업 지속률은 90%에 달합니다. 정주영 엔젤투자기금 출자약정액은 2018년 말까지 326 억이었으며, 이를 기반으로 조성된 펀드를 바탕으로 600 여개의 스타트업에 투

자되는 성과가 있었습니다. 이러한 정량적인 성과가 있었지만, 무엇보다도 중요한 것은 민간재단이 가지는 유연성과 역동성을 바탕으로 새로운 스타트업 생태계를 조성하는데 기여했다는 점이 아닌가 합니다.

정 2020년은 아산나눔재단이 10주년이 되는 해입니다. 어떠한 계획을 가지고 계신지 말씀해 주시기 바랍니다.

한 지난 10년간의 성과를 평가해보고 향후 10년을 계획하는 것이 가장 우선적인 과제라고 생각합니다. 한국이 현재의 당면한 어려움을 극복하고 다시 한번 도약할 수 있기 위해서는 혁신과 기업가정신이 우리 사회에 가치관과 문화로서 자리 잡아야 한다고 생각합니다. 사회에 기업가정신이 문화와 라이프 스킬로 자리잡아서, 이를 바탕으로 4차산업혁명시대를 이끌어 갈 스타트업들이 많이 나오는데 기여하도록 하고자 합니다. 탈북 청년이나 경단녀 등 사회적 약자를 위한 스타트업 지원 프로그램도 확대할 필요가 있습니다. 또한 재단이 쟁크 텩크로서의 역할을 할 수 있도록 기반 연구를 강화하고자 합니다. 재단 자체가 연구 인력을 보유하고 있지 않기 때문에 학회나 연구기관과 네트워크를 강화하고자 합니다.

정 마지막으로 기경원과 기독교계에 하시고 싶은 말씀은?

한 기경원은 지난 24년간 성경적 세계관을 바탕으로 기업세계에 하나님의 나라가 임하게 하고자 하는 소명을 가지고 노력해 왔습니다. 시대적 변화 속에서 하나님 나라의 기업가정신과 비즈니스 미션의 활성화를 위해 더 많은 역할을 해야 됩니다. 또한 우리나라 경제와 기업이 처한 곤경을 극복할 대안 제시도 필요하며, 이를 수행할 다음 세대를 길러내는 일에 더 헌신해야 합니다. 한국은 여러 가지로 위기상

황에 처해 있습니다. 대한민국의 정체성을 부인하고 자유민주주의와 자유시장경제를 위협하는 정치 세력이 나라를 어려움에 빠뜨리고 있는 가운데, 최근 코로나 19 바이러스는 한국 사회를 총체적 위기 상황으로 몰고 가고 있습니다. 하나님께서 세계 최빈국이었던 나라를 60 여년 만에 세계 10위권의 경제대국으로 성장시켜 주셨습니다. 이와 같은 기적적인 발전을 주신 것은 이 나라를 향한 하나님의 소망이 있기 때문입니다. 그러나 이를 망각하고 세속적 성공이라는 우상이 이 나라를 지배하면서 혼란과 어둠이 깊어지고 있습니다. 죄악과 우상숭배가 가득한 애굽 땅에서 이끌어 내신 하나님의 은혜에 감사하지 못하고 원망과 불평을 하다가 재앙을 초래한 이스라엘 백성의 모습이 오늘날 우리의 모습이라는 생각이 듭니다. 역대하 7장 14절 말씀을 놓고 매일 기도하고 있습니다. “내 이름으로 일컫는 내 백성이 그들의 악한 길에서 떠나 스스로 낮추고 기도하여 내 얼굴을 찾으면 내가 하늘에서 듣고 그들의 죄를 사하고 그들의 땅을 고칠지라”

인터뷰 : 정연승 교수(단국대 · CMR편집위원장)



기독경영연구원 이형재 신임 원장 인터뷰

이형재 원장은 서울대학교에서 경영학 학사와 석사 학위를, 미국 플로리다 대학교(University of Florida)에서 경영학 박사 학위를 받았다. 현재 국민대학교 경영대학 교수로 재직 중이며, 동대학교 자동차 서비스연구소장으로 활동하고 있다. 기독경영연구원 산하 좋은경영연구소 소장을 역임하고 2020년 기독경영연구원의 7대 원장으로 부임하였다. 이형재 원장을 통해 2020년 기독경영연구원의 중점 사역과 향후 비전에 대해 들어보았다.

기독경영으로
하나님의 선하신 뜻에
함께 할 수 있는 포괄적 네트워크의 활성화

정연승 교수(이하 정) 그동안 걸어오신 길과 기경원에 참여하시게 된 배경, 그리고 기경원에 대한 개인적 의미와 소회는?

이현재 원장(이하 이) 저는 모태신앙으로 소천하신 조부님이 목회자이셨고 독실한 부모님의 가정에서 자라났습니다. 그런데 하나님을 인격적으로 만나게 된 계기는 미국유학 중 광야의 시기에 좋은 목사님과 지인들을 만나 신앙이 성장하게 되었습니다. 국민대에 재직하며 기독학생회 지도교수를 맡고 있습니다. 기경원에는 1998년 서울대 주우진 교수님의 소개로 참여하게 되었습니다. 기경원에 참여한 초기에는 소극적인 활동에 그쳤고, 이후 하나님의 인도하심과 소명을 깨달으며, 보다 적극적인 활동을하게 된 것 같습니다.

정 최근 기업세계는 수정자본주의, 기업의 사회적가치, 사회적자본 등이 강조되고 있습니다. 앞으로의 기업세계의 바람직한 방향과 모습은 어떠해야한다고 생각하시는지요?

이) 자본주의가 발전하면서 야기한 세계화, 빈부격차 확대, 환경오염, 자원고갈 등 부작용에 대한 반작용으로서 수정자본주의가 세계 경제에 확산되고 있습니다. 이러한 흐름에 따라 기업의 사회적 역할이 강조되고, 소비자와 일반대중은 기업의 사회적 가치를 중시하게 되었습니다. 이러한 변화에 따라 기업은 본연의 생산활동을 통하여 제품과 서비스의 가치를 중대할 뿐 아니라, 적극적으로 사회공헌활동을 전개하고 있습니다. 기업의 사회적 가치 이외에 사회전반의 신뢰, 투명성, 공공선 등의 사회적 자본이 한 나라의 경제의 건강성과 지속가능성을 제고한다는 인식이 확대되고 있습니다. 따라서 기업세계는 사회로부터 부여받은 인적 그리고 물적 자원을 효과적으로 결합하여 혁신과 생산을 통한 가치창출과 사

회공헌활동을 통한 사회적 책임을 완수함으로써 사회 전반에 선한 영향을 미치는 것이 하나님의 뜻이라 생각됩니다.

정 향후 기업세계에서 가장 중요한 화두, 주제는 무엇이라 생각하시는지?

이) 4차 산업의 발전속도가 빨라져, 산업전반에 걸쳐 소프트웨어, 인공지능, 로봇, 사물인터넷, 플랫폼 비즈니스가 더욱 확산되어, 향후 기업세계는 스마트 생산, 온·오프라인 결합, 제품과 서비스의 공유, 그리고 정보보안이 주요 화두로 대두되어 기업과 소비자와 사회가 함께 선순환적으로 상생하는 스마트 시티, 스마트 커뮤니티와 소셜이노베이션 등이 담론의 중요한 주제가 될 것으로 예상됩니다.

정 기경원이 20년을 훌쩍 넘었습니다. 향후 기경원 사역에서 가장 중점적으로 생각하는 방향과 사업은 무엇이고 기경원의 역할은 무엇인가요?

20여년전 기경원을 세우시고 여기까지 인도하여 주신 하나님께 감사와 찬양을 올려 드리고, 기경원 사역에 적극 동참해 주신 역대 이사장님과 이사님, 원장님과 운영위원님 및 모든 동역자님들께 깊





은 감사의 말씀을 드립니다. 2020년을 시작하며 기경원의 중장기적 사역의 중점 방향은 기업세계에 하나님의 나라가 이루어지리라는 기경원 사명의 기본에 더욱 충실하는 것이어야 한다고 생각됩니다. 기업경영과 창업에서 성경적인 경영이 확고한 뿌리를 내릴 수 있도록 기경원의 인적 자원과 네트워크를 보다 확충하고 이를 효과적으로 조직화하고 가동해야 한다고 봅니다.

정 기경원의 핵심역량은 교육, 연구, 자문, 네트워크 등 중에서 무엇이라 생각하시며, 이 부분에 대한 방향성 또는 계획, 비전은?

이 기경원의 핵심역량은 교육, 연구, 자문, 네트워크의 선순환적인 총합으로 이루어진다고 보고 있습니다. 기독경영 연구역량을 강화하기 위해 연구주제를 중장기적으로 정리하고 이를 기독경영연구원 산하 조직 <좋은경영연구소>를 중심으로 단기적으로 실행해야 할 연구 세부주제와 일정을 정비하고자 합니다. 이러한 연구계획에 기독경영포럼 주제와 강사 선정, 그리고 CMR 컨텐츠 구성이 연계되는 것이 바람직하다고 생각합니다. 기독경영연구의 결과물이 기독경영아카데미와 ChEMBA 등의 내실 있는 교육과정을 통해 젊은 세대에 원활하게 전수되고, 기업과 창업 현장에서 기독경영원리가 실무적으로 체화되는 기독경영컨설팅이 필요하다고 생각합니다. 또한 비즈니스선교의 확산에 따른 BAM 교육과정도 보강되어 선교지 현장에서 비즈니스 선교사의 사역에 효과적인 지원이 가능하도록 업그레이드해 나가겠습니다. 그간 기독경영 교육프로그램으로 양육해 온 기독경영실천포럼과 ChEMBA 동문회를 활성

정 특별히 단기적으로 2020년 올해의 중점사역은 무엇인가요?

이 2020년 올해 단기적인 중점사역은 기경원의 중장기적인 사역을 준비하기 위해 인적자원과 네트워크를 확충하기 위해 다방면의 노력을 기울이는 것입니다. 기독 교수진을 보강해 나가고 기독경영 청년 네트워크를 보다 확대해 나가고자 합니다. 기독경영 실천포럼과 스타트업스쿨 ChEMBA 수료생 네트워크를 활성화하여 기경원 리더그룹과의 협력사역을 적극적으로 전개해 나가겠습니다.



화하고, 기독경영의 하나님의 선하신 뜻에 함께 할 수 있는 학자, 경영인, 직장인, 청년과 대학생을 아우르는 포괄적인 네트워크가 지속적으로 확충되도록 회원 확보에 노력해 나가겠습니다.

정) 기경원과 외부단체와의 연대, 공중과의 연결 등은 어떻게 해나가실 계획이신가요?

이) 기경원은 내부조직의 강화 뿐 아니라 외부단체와 공중과도 연대를 보다 공공히 해 나갈 것입니다. 기독경영원리의 확산을 위해 광주·전라Kocam과의 협력을 강화하고, 기타 지역으로의 확대도 모색할 것입니다. 기존 협력사역 조직인 기독실업인회(CBMC)와 협업을 강화하고, 기독학문학회, 기독경제학회 등의 기독연구단체, 장신대등의 신학교, 그리고 자카르카 국제대학, 몽골국제대학 등의 국제선교대학이 주요한 연대 대상이 될 것입니다. 또한 외부 기독단체인 기독교윤리실천운동, 한국기독언론포럼 등과 연대활동을 강화해 나갈 계획입니다.

정) 마지막으로 CMR의 독자인 기업인, 학자들, 직장인, 기독청년들에게 하고 싶은 말은?

이) 그간 기경원을 위해 기도해 주시고, 인적인 그리고 물적인 후원을 아끼지 않으신 CMR의 독자분들께 깊은 감사를 드립니다. 대망의 2020년을 맞아 기독경영연구원은 기독경영의 가장 선도적인 기관으로서 그 사명을 다하고자 합니다. 앞으로 이전보다 더 많은 관심과 참여와 조언을 부탁드리며, 기경원을 통해 하나님의 선하신 뜻이 기업세계에 이루어지도록 적극 동참하여 주실 것을 간곡히 약청드립니다.

인터뷰 : 정연승 교수(단국대 · CMR편집위원장)





영화로 본 공유가치창출 (CSV)

김세중 | 아주대 경영대학원 특임교수



42

야구의 전설, 최초의 흑인 메이저리거 '재키 로빈슨' 실화

드라마/ 미국/ 128분

주인공 : 해리슨 포드(브랜치 리키 단장)

채드윅 보즈먼 (흑인선수 재키 로빈슨)

앨런 투디/ 루카스 블랙

감독 : 브라이언 헬겔랜드

메이저리그 전 구단에서 등번호 42번이 영구 결번인 이유가 있다. 대신 매년 4월 15일에는 모든 선수가 등번호 42번을 달고 뛰는 행사를 가진다. 그것은 최초의 위대한 흑인 메이저리거인 재키 로빈슨을 기념하고자 하는 것이다.

이미 1860년대 흑인 노예는 해방이 되었지만 이들이 메이저리그 야구팀원의 일원이 된다는 것은 1940년대 백인 주류 사회에서는 도저히 용납될 수 없는 금기중의 금기였다. 그때까지만 해도 “메이저리그는 화이트리그”라는 별명처럼 백인들의 성역이었던 것이다. 1944년 브루클린 다저스(오늘날 LA 다저스의 전신)의 구단장이 된 브랜치 리키는 승률 저조와 수익률 하락의 한계상황을 뚫기 위한 혁신의 일환으로 흑인선수의 영입을 생각하게 된다. 스카우트 기준은 무조건 실력이 좋은 선수가 아닌 백인들과의 생활에 익숙한 선수, 의지력과 인내심이 강한 선수였다. 20세기 최초의 흑인 메이저리그 선수를 찾는 작업을 시작하던 중 리키의 눈에 들어온 재목은 UCLA 육상선수 출신의 ‘재키 로빈슨’이었다. 로빈슨은 흑인리그 최고스타는 아니었지만 그에 가장 적합한 선수였다. 하지만 로빈슨은 의협심이 너무 강해 인종차별에 항의하다 군에서 장교로서 명예제대를 당하

기도 한 경력이 있었다. 이점을 짚기 위해 리키(해리슨 포드)는 로빈슨(채드윅 보즈만)과 인터뷰에서 이런 질문을 한다.

“만약 어떤 녀석이 2루로 슬라이딩해 들어오면서 ‘이 빌어먹을 깜둥이 놈아’하고 욕을 했다고 치세. 자네 같으면 당연히 주먹을 휘두르겠지? 그러나 잘 생각해 보라구. 자네가 맞서 싸운다면 이 인종차별 문제는 20년은 더 후퇴하는 거야. 이것을 참아낼 수 있는 용기를 가진 사람이 필요해. 자네가 그걸 해낼 수 있겠나?”

질문의 의도가 무엇인지 알았던 로빈슨은 이에 동감하고 마침내 1947년 메이저리그 최초의 흑인 선수가 되는 길에 첫발을 내딛는다. 경기장에서 수없이 많은 차별과 모욕, 협박과 심지어 테러를 이겨내고 백넘버 42의 로빈슨은 최고의 경기력으로 팬과 동료들의 마음을 사로잡게 된다. 로빈슨의 대활약으로

1. 김형준 칼럼 <http://blog.daum.net/leekejh/11301478> [재키 로빈슨 데이 특집] '로빈슨을 등용하다' 브랜치 리키

브루클린 다저스가 우승하게 되자, 수천 명의 백인 관중들이 거리로 쏟아져 나와 로빈슨을 연호했다. 혁명의 시작이었다.

CEO 브랜치 리키

‘야구계의 레오나르도 다빈치’라 불린 브랜치 리키(해리슨 포드 분)는 야구선수라기 보다는 관찰자에 가까웠다. 선수로서의 치명적인 단점은 생각이 너무 많다는 것이었다. 그는 감독의 범주를 벗어나는 야구의 근본적인 문제들을 고민하고 있었다. 리키는 오늘날 야구에서 널리 통용되는 스프링캠프, 피칭머신, 배팅 케이지, 야구헬멧, 마이너리그를 통해 메이저리그 선수를 육성하는 팜 시스템(farm system) 등과 같은 장비와 시스템의 창시자였다. 그는 또한 야구에서 통계의 중요성을 가장 먼저 인식한 사람이기도 했다. 영화 *머니볼*의 주인공인 벌리 빈보다 훨씬 앞서 1954년 ‘라이프’지에 “야구에서 중요한 것은 타

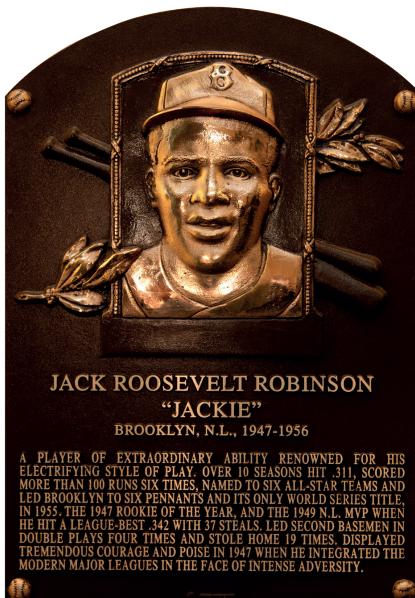
율이 아니라 출루율과 장타율”이라는 주장을 했다. 그는 타고난 혁신가였다.

대학 코치 시절 리키는 원정길에 올랐다가 팀 최고의 선수이며 흑인인 찰스 토머스가 숙박을 거부당하는 장면을 목격한다. 실랑이 끝에 자기 방에서 재우면서 토머스가 자신의 검은 피부를 보며 한탄하며 통곡하는 것을 보고는 이를 마음속에 두게 된다. 그리고 이러한 명분과 함께 타고난 사업가인 리키의 눈에 흑인선수는 방치 할 수 없는 무한한 ‘자원의 보고’였다. 마침내 흑인선수라는 보물상자를 가장 먼저 영입한 덕분에 다저스는 내셔널리그 최고의 팀으로 부상했다. 1921년부터 1946년까지 26년간 리그 우승 1번이 전부였던 다저스는, 로빈슨이 데뷔한 해인 1947년부터 1956년까지 10년간 6번의 리그 우승을 차지하며 뉴욕 양키스의 쌍벽이 되었다.

로빈슨의 도전은 미국 사회 전체에 있어 흑인과 유색 인종의 권익을 향상시키는 데 있어 큰 이정표가 됐다. 로빈슨의 메이저리그 데뷔는 미국 군대가 흑인의 입대 제한을 완전히 없앤 시기보다 1년 더 빨랐고, 공립학교에서 백인 학생과 흑인 학생을 따로 교육하던 것을 금지시킨 것보다도 8년이나 빨랐다. 그리고 로빈슨이 데뷔한 후 18년이 지나서야 흑인들은 버스에서 백인의 자리 양보 요구를 받아들이지 않아도 됐다. 로빈슨은 흑인선수 최초로 명예의 전당에 헌액 되었다.

CSR(사회적책임) vs CSV(공유가치창출)

만일 오늘날 화이트 리그 시절의 상황 속에서라면 기존 구단이나 기업들은 어떻게 CSR을 수행했을까를 질문해본다. 아마도 구장의 청소 용역이나, 구두닦이, 구내매점, 이동 판매 등의 일자리를 흑인들에게 개방하거나 납품을 허용하거나, 더 적극적으로는



Jackie Robinson 명예의 전당(1962년)

출처: <https://baseballhall.org>



재키 로빈슨(좌)과 브랜치 리키(우) 출처: blog.ncsoft.com

흑인을 위한 마이너 리그를 창설하여 흑인선수를 뛰게 해주는 등의 활동이 있었을 것이다. 기존의 가치사슬이나 시스템을 유지하면서 할 수 있는 일이었을 것이다. 그러나 CSR과는 달리 공유가치창출(CSV)은 창출이라는 단어의 의미처럼 혁신을 통한 더 큰 파이의 창조에 있다. 그것은 흑인선수를 메이저리그 운동장에 집어넣는 일이었다. 기존 가치사슬의 근본적인 혁신을 가져오는 일이다.

브랜치 리키 단장의 첫 번째 동기는 다저스의 승률 확보와 구단의 수익성 향상이었다. 그 대안으로 흑인 선수 재키 로빈슨의 메이저리그 영입이라는 혁신적인 전략을 통해 흑인 인종차별 문제에 대한 사회적 편견을 허물었을 뿐 아니라 아울러 흑인 자원을 활용하여 프로야구 시장 전체의 경제적 파이를 키움으로써 커다란 사회변혁과 함께 막대한 공유가치를 창출하였다고 볼 수 있다. 그는 야구계의 링컨이었고 혁명가로서 1967년 명예의 전당에 헌액되었다. 공유가치는 다양성을 인정하고 포용하는 가운데 혁신을 통해 창출된다는 것을 알 수 있다. 그리고 그 혁신은 로

빈슨이 그라운드에서 보여준 것과 같은 땀과 눈물의 인내를 통해 열매를 맺는다.

김세중 박사는 고려대학교 경제학과를 졸업하고 강원대학교에서 공유가치창출전략으로 경영학 박사 학위를 받았다. 전 오하우스 한국지사장, 켄 블랜차드 리더십 센터 소장, 서울국제컨설팅 책임컨설턴트를 역임하였다. 현재는 아주대학교 특임교수, 기독경영연구원 부원장, 한국리더십학교 이사, 사회혁신금융 이사로 활동 중이다.



The Best Strategic Selection

신선식품 새벽배송 시장 : SSG와 마켓컬리의 전략

권수라 | 한양대 경영대학 교수

새벽배송 시장의 성장

최근 온라인 유통시장에서 화두 중 하나는 새벽배송 시장의 성장이다. 새벽배송 시장은 2015년 100억 원 대에서 2018년 4,000억 원 대 규모로 성장했다. 현재 새벽배송 업계의 선두는 2015년 출범한 마켓컬리다. 마켓컬리는 2019년 1,571억 원의 매출을 기록했고 이 중 새벽배송서비스인 '샛별배송'의 매출이

1,300억 원 수준으로 마켓컬리 전체 매출의 80~90%를 차지하며 이는 전체 새벽배송 시장의 32~35%에 해당하는 수치라고 알려져 있다. 마켓컬리는 2015년 30억 원에 불과하던 매출이 2016년 174억 원으로 급증하였으며 2017년 467억 원, 2018년 1,570억 원으로 매출규모가 폭발적으로 증가하였다.

새벽배송을 제공하는 온라인 유통업체 중 가장 이

용경험이 많은 새벽배송서비스는 마켓컬리(34.7%, 중복응답), 쿠팡(19.4%)과 이마트(13.6%), 티몬(12.5%), GS리테일(9.8%) 순으로 나타났다. 최근엔 마켓컬리가 새벽배송으로 차별화하여 새벽 배송시장에서 두각을 보이고 있다.

하지만 새벽배송 시장의 섹터 중 가장 주목할 만한 것은 신선식품 새벽배송이다. 처음에 새벽배송이 주목받기 시작한 것도 마켓컬리가 신선식품을 새벽에 배송해주기 시작하면서이다. 지난 2015년 론칭한 마켓컬리는 온라인 쇼핑몰에서 고기·야채·생선 등 신선식품을 밤 11시까지만 주문하면 다음 날 아침 7시까지 배송해 주는 '샛별배송'을 시작하면서 많은 소비자들에게 각광받았다.



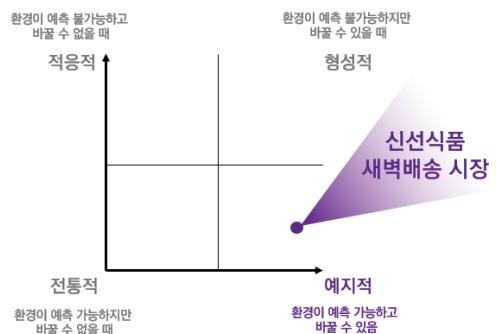
신선식품 새벽배송 시장의 전략적 특성

현재 신선식품 새벽배송 시장의 전반적인 전략은 예지적인 특성을 보이고 있다. 예지적 특성은 미래가 예측 가능하고 기업만의 중, 장기적인 계획을 통해 자신이 원하는 방향으로 시장을 형성해 나갈 수 있는 전략유형에 속한다. 신선식품 새벽배송 시장은 유통을 기반으로 하는 산업 특성을 가지고 있다. 유통은 자신들의 인프라 설치 계획에 따라 장기계획이 가능하고 언제나 일정한 수요가 유지되기에 예측 가능성성이 높다. 유연성은 현재 새벽배송 시장이 등장

한지 얼마 되지 않아 인프라 설치가 덜된 점, E커머스 시장에서 고객맞춤 배송이 주류를 이루고 있다는 점을 보아 높다고 보았다. 이런 특성들은 기업들이 자신이 원하는 대로 시장을 만들어갈 수 있게 하는 요소들이기 때문이다.

신선식품 새벽배송 시장의 주요 플레이어인 쑥 닷컴과 마켓컬리의 전략군은 배송권역과 제품라인을 기준으로 분석해볼 수 있다. 쑥 닷컴과 마켓컬리는 전국적인 배송을 위한 인프라 부족으로 서울, 경기권에만 서비스를 제공하고 있다. 따라서 좁은 권역을 가진다고 보았다. 제품라인은 상대적으로 신선식품이 주를 이룬다고 분석했다. 이는 19년 오픈 서베이 참고결과 동종회사 대비 구매품목 TOP6에 신선식품이 들어가 있기 때문이다.

유연성-예측가능성 매트릭스



SSG 닷컴

1) 타겟 고객

우선 쑥 닷컴의 타겟 고객은 초기엔 30~40대 여성들이었다. 쑥 닷컴은 기존에 이마트에서 주로 쇼핑을 했던 고객들이 이들이었다는 점에 주목하여 홍보 활동을 실시했다. 하지만 20~30대 고객이 소셜커머스, 오픈마켓, 직구 등 온라인채널을 중심으로 소비

를 하고 있다는 점에 주목해 타겟 고객을 바꿨다. 이는 기존 오프라인 채널의 대표주자 중 하나였던 백화점을 이용하는 20대~30대 고객은 지속적으로 이탈하는 추세를 읽은 결과이기도 하다. 김예철 e커머스 총괄 상무는 “이마트몰의 경우 신선식품 비중이 높고, 장보기몰이라는 이미지로 주 고객층이 30대 ~40대였으나, 최근 쑥(SSG)광고와 SNS마케팅으로 10~20대의 젊은 고객이 크게 늘고 있다”며, “10~20대 고객은 이마트몰이 더 성장할 수 있는 새로운 고객층인 만큼 향후 마케팅뿐만 아니라 이들의 니즈에 맞는 상품 경쟁력 강화를 통해 전 연령층이 선호하는 온라인몰이 되는 것이 이마트몰의 목표”라고 말했다.

2) 마케팅

이에 따라 쑥 닷컴은 20, 30대를 겨냥한 마케팅 활동을 펼쳤다. 2015년 12월 첫 방송을 시작한 쑥 광고는 배우 공효진·공유를 모델로 내세워 화려한 영상미와 재치 있는 광고문구로 예능 프로그램에서 패러디까지 등장할 정도로 인기를 끌었다. 쑥 광고 외에

도 최근 이마트몰은 모바일, SNS 등을 통한 소통을 강화하면서 모바일에 익숙한 젊은 고객들에게 주목 받았다. 이 외에도 이마트 노브랜드 상품, 피코크 상품 등 ‘가성비 높은 이마트 상품’, ‘이마트에서 꼭 사야하는 상품’ 등으로 블로그, SNS 등에 퍼지면서 온·오프라인에서 인기를 끌었다.

쑥 닷컴의 마케팅은 커머스 플랫폼의 질적인 측면에서도 높은 평가를 받는다. 특히 스토리텔링식 콘텐츠와 ‘쑥세권’ 마케팅이 주효했다. 2019년 8월에 선보인 ‘쑥세권’ 캠페인은 부동산 업계의 용어를 접목한 신선한 아이디어로 호평 받는다. 최근 일부 맘카페에서는 쑥세권이 아닌 지역 주민들이 소외감을 호소하거나 쑥세권 확대를 요구하는 글들도 다수 올라오고 있다. 한동훈 SSG닷컴 플랫폼담당 상무는 “고객 취향과 트렌드를 고려해 영상 콘텐츠를 강화해 나갈 것”이라며 “쑥 닷컴만의 차별화된 쇼핑 경험을 누릴 수 있는 방안을 끊임없이 모색하고 있다”고 말했다.





마켓컬리

1) 타겟 고객

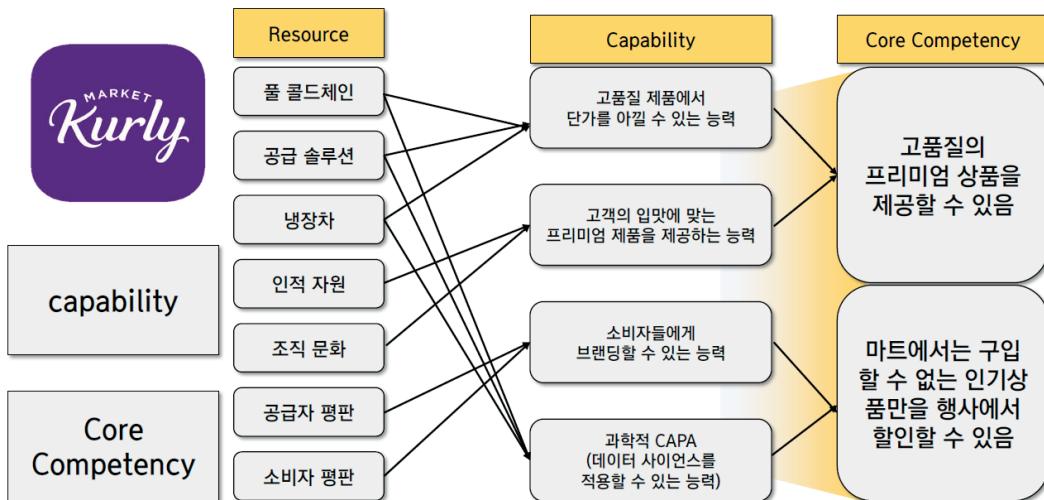
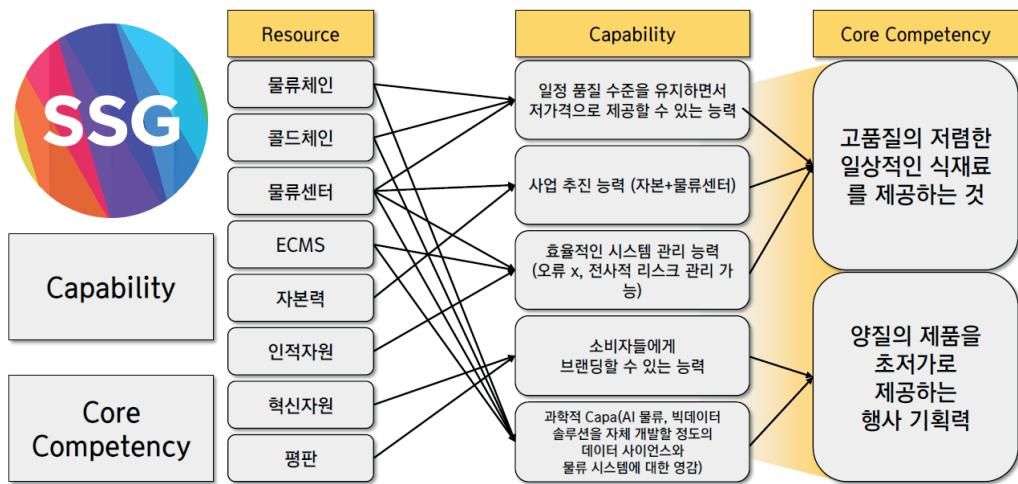
스타트업으로 시작한 마켓컬리는 처음부터 넓은 지역을 커버할 수 없었기 때문에 양질의 수요를 낼 수 있는 곳을 우선으로 찾았다. 이 지역은 '객단가는 높고, 이동 거리는 짧고, 충분한 구매력을 가진 고객이 많이 거주한 곳' 이어야 했다. 마켓컬리는 강남, 서초, 마포와 과천 일부 지역이 이 조건을 만족한다고 보았다. 또한 이러한 지역에 거주하며 프리미엄 식료품에 관심이 많은 30대 40대 주부들을 타겟 고객으로 정했다. 이들은 구매력 뿐만 아니라 맘카페를 통해 적극적으로 후기를 공유하는 특성도 있었고 자신들만의 네트워크를 통해 적극적으로 추천을 하는 모습을 보여주었다.

2) 마케팅

마켓컬리는 초기에 서비스 지역의 맘카페를 중심으로 각종 양질의 식자재를 보다 손쉽게 구매하려는 고객에게 지속적인 메시지를 노출시켰다. 타겟층은 미디어에 자체적으로 서비스이용 후기를 남겼고

마켓컬리는 지인추천 유입이 가장 많은 기업으로 성장했다. 이후 타겟 고객층을 겨냥하여 전지현을 기용한 광고를 진행하였고 프리미엄 브랜드 이미지 확립 등 성공적인 성과를 거두었다. 마켓컬리는 브랜드 구축을 한 후에 브랜드 컬리를 이미지 기반 SNS인 인스타그램을 마케팅 도구로 활용하기 시작했다. 또한 보라색이 가지고 있는 고급스러움과 강렬한 색감을 담은 음식 이미지를 업로드하며 브랜드 고유의 색깔을 대중들에게 각인시켰다. 이들은 음식사진도 전문 사진작가에게 맡겨 마켓컬리만의 촬영 스타일인 '컬리스타일'이라는 키워드를 만들었다.

쓱 닷컴과 마켓컬리는 주요 경쟁자로서 일정한 Competitive Dynamics를 보이고 있다. 이 Competitive Dynamics를 분석하기 위해선 Resource base theory에 따라 각 회사들의 주요 자원과 역량 분석을 기반으로 한 핵심 역량 파악이 중요하다고 볼 수 있다.



SSG 닷컴 vs. 마켓컬리

쓱 닷컴은 고품질의 저렴한 일상적인 식재료를 제공하는 것, 양질의 제품을 초저가로 제공하는 행사 기획력이라는 핵심 역량을 바탕으로 시장에서 일정한 Dynamics를 보이고 있다. 마켓컬리 역시 고품질의 프리미엄 제품을 제공하는 능력, 마트에서는 구입할 수 없는 인기 상품만을 행사에서 할인할 수 있는 능력을 바탕으로 경쟁을 하는 중이다. 이 핵심 역량들은 충돌을 하고 있는 상황인데 이것을 구체적인 행적을 바탕으로 보여주고자 한다. 우선 신선식

품 새벽배송을 처음으로 시장에 등장시킨 것은 마켓컬리였다. 이들은 2015년 5월에 서비스를 론칭했고 소비자들에게 많은 주목을 받았다. 이 서비스가 높은 성장을 보이자 신세계 그룹이 시장 진출을 선언했다. 신세계 그룹은 쓱 닷컴을 통해 경쟁할 것임을 밝혔다. 쓱 닷컴은 2016년 1월에 본격적인 새벽배송을 시작하면서 낮은 단가와 품질유지를 위한 물류 센터를 추가 신설 했다. 즉, 마켓컬리가 프리미엄 제품을 빼르게 제공하는 모습을 보이자 이들은 자신들의 장기인 저가 제품 제공을 무기삼아 경쟁을 시작한

것이다. 하지만 쑥 닷컴은 2017년도 초반기에 새벽 배송 서비스가 미흡하다는 지적을 받으면서 경쟁에서 불리한 모습을 보인다. 반면 마켓컬리는 2017년에 가입자수 28만명 돌파, 강남, 서초구에서 주문량 1위를 달성했다. 이는 당시에 마켓컬리의 품질의 프리미엄 제품을 제공하는 능력이 쑥 닷컴의 고품질의 저렴한 일상적인 식재료를 제공하는 능력보다 우수했기 때문이다.

쑥 닷컴은 절치 부심하여 문제점을 개선했고 2018년 5월 쑥 배송 굿모닝을 실시하면서 마켓컬리와 비슷한 수준의 서비스 수준을 갖추었다고 평가받았다. 즉 앞서 언급했던 역량이 동등한 위치에 다다랐고 본격적인 충돌이 시작되었다고 할 수 있다. 마켓컬리는 이런 상황이 오자 670억원의 자본을 도입했음을 밝히면서 제 2 물류센터 도입계획을 시장에 알린다. 그리고 2018년 12월 연매출 1500억을 돌파하고 성장을 118%를 달성하면서 자신들의 저력을 과시했다. 이 소식을 접한 쑥 닷컴은 이커머스를 위한 역량을 집중시켜 효율적인 경쟁을 하기위해 2019년 3월 법인분할 합병을 진행한다. 2019년엔 양상이 달라지는 모습을 보인다. 마켓컬리는 매출 성장을 이뤄냈지만 적자폭이 커지면서 시장의 우려를 받았다. 이는 인프라부족으로 인한 매출원가, 판관비 절감실패로 인한 것이었다. 반면 쑥 닷컴은 물류 인프라를 확보하면서 비용절감에 성공했다. 여기서부터 쑥 닷컴의 역량이 마켓컬리를 앞서기 시작한다. 마켓컬리는 이런 상황을 개선하기 위해 2019년 3월 온라인 전용 물류센터를 완성시키고 추가 자본을 통해 자입기사 확보 추가적인 시스템 보강을 진행했다.

2019년엔 쑥 닷컴과 마켓컬리의 다른 핵심역량들이 충돌하기도 했다. 구체적으로 쑥 닷컴의 양질의

제품을 초저가로 제공하는 행사 기획력과 마켓컬리의 인기 상품만을 행사에서 할인할 수 있는 능력이 부딪쳤다. 선제 공격은 마켓컬리가 시작했다. 마켓컬리는 2019년 5월과 6월에 빅데이터 분석을 통해 인기상품을 선정하고 그것을 집중해서 할인하는 '신선한 할인' 행사를 보여주었다. 그 결과 매출이 급증했고 이에 자신감을 얻은 마켓컬리는 10월에 도발광고를 통해 자신들이 First Mover로서 시장을 선도한다고 어필했다. 쑥 닷컴은 이에 대항하여 광군제, 블랙 프라이데이를 밴치마크한 쑥데이 행사를 보여주었다. 이는 전 품목을 할인하는 행사를 뜻하는 데 특히 마켓컬리의 주력 상품인 한우 관련제품을 무려 40%나 할인하면서 마켓컬리를 공격했다. 공격을 받은 마켓컬리는 12월 2500여개 상품을 40% 할인해주는 대형할인 행사를 실시하는 것으로 대응하는 모습을 보였다.

향후 신선식품 배송시장의 우승은 과연 누구에게 돌아갈까? 결국 온라인 유통시장의 성장에 발맞추어 소비자의 니즈를 가장 빨리 파악하고 이에 대처하는 혁신 기업에게 승리는 돌아갈 것이다.

권수라 교수는 이화여대 경영학과를 졸업하고 같은 대학의 대학원에서 경영학 석사, 연세대에서 경영학 박사 학위를 받았다. 현재 한양대 경영대학 경영전문대학원 겸임교수로 재직 중이며, 기독경영연구원 운영위원, 스타트업스쿨 ChEMBA 부학장으로 활동 중이다. 저서로는 『경영, 신앙에 길을 묻다』(공저)가 있다.



일하는 부모의 두 세상

송수진 | 고려대 글로벌비즈니스대학 융합경영학부 교수

나이 차이가 많이 나는 아이들을 키우고 있다.
그 짧은 십년 새에 생각의 변화를 느낀다.
큰 애가 유치원 다닐 때, 초등학교 다닐 때 내내
생각했다.
**‘왜 학부모 참관 수업은, 학부모 회의는 오전 10시일
까?’**

‘왜 학급 발표회나 방과 후 학교 발표회는 항상 평일
오전에 열릴까?’

우리 나라에서는 엄마들은 다 집에 있다고 가정하는
걸까? 일하는 엄마 아빠가 기본이고 전업 주부가 예외

적인 경우라고 생각하고 일정을 세울 수는 없는 걸까?

큰 애가 어릴 때 잠시 미국에서 키운 적이 있었다. 미국은 회사의 출근 시간도 7시-8시정도로 빠르고 퇴근시간도 빠르면 3시 30분부터 5시 사이에 이루어지곤 했다.

아이를 테려 오기 위해 어린이집에 허겁지겁 가보면 다른 아이들은 모두 하교하고 큰 애 혼자만 남아 있을 때가 많았다. 고작 5시 45분 정도쯤 되었던 시간이었는데도.

초등학교에 입학하자 학부모들이 모두 와서 아이가 공부하는 교실도 살펴보고 아이의 담임 선생님과 상담도 하고 학부모들끼리 인사하는 시간이 종종 생겼다. 아이들이 노래며 공연을 발표하는 학예회 같은 행사도 있는데, 신기하게 그런 일정들은 모두 저녁 7시경 혹은 토요일에 열렸다. 아이들을 학교에서 집에 갔다가 다시 학교로 나오거나, 늦게까지 학교 돌봄 교실 등에 남아있어야 하는 아이들은 그 시간에 참석하는 부모와 만나곤 했다. 한국에서 초중고를 모두 보내며 한번도 밤에 학부모를 초청한 행사를 했던 기억이 없었기에 무척 신선하게 여겨졌다. 저녁 7시경에 열리는 학급 발표회며 학부모-교사 미팅 행사에는 엄마며 아빠, 조부모나 이모 삼촌들까지 참여할 수 있었다.

유학을 마치고 한국에 돌아와 오전 10시, 혹은 오후 1시 같은 시간대에 열리는 학부모 참관수업, 학부모-교사 회의, 학예회, 발표회 등을 거치며 밤을 동동 구를 때가 많았다. 아이에게 중요한 일정이니 빠질 수는 없고, 나 또한 빠지고 싶지는 않은데, 사회에서는 여전히 학부모 역할은 아빠보다는 엄마가 하는 주 업무로 인식되고 있었고, 그렇다고 워킹맘이라고 워킹대디들 혹은 싱글들과 비교해 직장내 저조한 참여를 보인다는 인상을 주고 싶지는 않았다. 미국처럼 저녁 7시 혹은 토요일에 학급 발표회나 학부모-교사 미팅을 하도록 배려해주면 안될까. 그런 불만, 불편, 학교에 대한 답답함을 가지고 있었다.

십년 정도가 지나 둘째 아이가 유치원에서 학부모 참관 수업을 한단다.

둘째는 아빠가, 셋째는 엄마가 참여하는 것으로 우리 끼리는 말을 맞춰 놓았다.

그런데 둘째는 여러 날 걸려 연습한 모든 노래, 편

지, 만들기, 팬케익 굽기, 마당 출렁기, 공룡 화석 찾기, 보물 찾기, 사진 찍기 등이 많은 즐거운 행사들을, 다른 친구들과 달리 혼자만 엄마 없이 한다는 게 무척 싫었던 것 같다. 일년에 한 번 있는, 몇 주에 걸쳐 준비한 그런 행사인데 말이다. 연년생 동생 덕에 평소 늘 의젓한 형의 모습을 보이는 아이인데, 울고 불고 아무리 설명해도 통하지 않았다. 하는 수 없이 세미나 일정, 회의 일정, 심사 일정을 조정하고 학부모 참관 수업을 갔다.

얼마나 많은 준비를 했던지...

“나는 무엇이 되고 싶은 누구 누구입니다.”라고 발표하는 아이를 보고 있자니,

‘아. 내가 이 장면을 못 보면 어쩔 뻔 했던가. 결국 이런 것 보자고 일하는 것 아닌가.

기껏 이 아이 평생에 두어 번 있는 시간인데, 나 또한 몇 번이나 볼 수 있을지 헤아릴 수 없는 시간인데.’

“많이 아프셨나요. 맘도 상했나요. 내가 호 불어줄께요.” 하는 유난히 맘에 와 닿는 동요를 쑥스러운 듯 눈을 피하며 두 손 잡고 노래하는 아들을 대하자니,

‘그래. 일년에 단 한 번 기껏 몇 번 아이가 평소 생활하는 시간에 유치원에도 못 가게 하는 세상이라면 그런 일터가 무슨 가치가 있을까.’ 하는 생각이 들었다.

일하는 부모를 배려하는 학교의 일정이 필요한 게 아닌, 자녀가 무엇하며 사는지 둘러볼 수 있게 반차내고 휴가내고 잠깐 다녀오도록 허용하는 세상이 오히려 맞는게 아닌가 하는 진화한 생각 말이다. 정상적인 속도라면 전업 주부의 시대에서, 워킹맘, 워킹대디를 배려하는 시대를 거쳐, 개개인 모두를 존중

하는 시대로 넘어가야 할 테다. 그러나 초고속 성장으로 유명한 나라인데, 그 스타일을 살려, 일하는 엄마를 위해 학교가 일정을 조정하는 과도기를 건너뛰고, 애초에 회사가 일하는 부모가 학교에 다녀올 수 있게 배려하는 시대로 돌입하는 건 어떨까.

지금 우리는 찰 수 있는 만큼 짜내어, 비용 대비 효율, 경쟁자 대비 성과를 내는 방법을 추구하고 모색한다. 공적 영역에서는 100프로 직장인으로 살길 원하고, 사적 영역에서는 100프로 부모인듯이 취급한다. 사실 그 둘은 동일한 ‘한 사람’인데.

쥐어 짜는 방식으로 이뤄가는 성취는 언젠가 한계에 부딪힌다. 삶을 위한 적정 행복 수준이 있다면, 그 최소 수준을 경험하기도 어렵다.

“일하는” 부모라는 생각도 필요하고, 일하는 “부모”라는 인식도 필요하다. 아이의 학교는 그가 “

일. 할. 수. 있. 는” 엄마며 아빠인것을 기억하고, 부모의 일터는 그가 일하고 있는 “엄.마.며.아.빠.”인 것을 배려하는 세상을 고대한다.

송수진 교수는 고려대 정치외교학 학사, KDI 국제정책대학원에서 경제정책석사, 미국 Simmons College에서 MBA, 미국 University of Rhode Island에서 경영학 박사를 받고, 현재 고려대학교 글로벌비즈니스대학 글로벌경영전공 부교수로 재직 중이다. Procter & Gamble에서 부 브랜드 매니저로 근무하였고, 한국마케팅 과학회의 심사위원을 역임하였다. 현재는 소비문화 학회, 마케팅 과학회, 한국광고학회 이사, 한국리더십학교 운영위원, Women In Calling 초대 대표로 활동 중이다.



ChEMBA Story

ChEMBA(Christian E-MBA)는 하나님이 주신 사명으로 비즈니스를 하기 원하는 ‘크리스천 스타트업스쿨’입니다. 매년 봄학기에 시작하여 약 16주간 국내 유수의 교수진과 기업가 그리고 투자자 분들과 함께 실전 스타트업 프로젝트 과정을 진행합니다. 2017년 1기를 시작으로 현재 3기까지 85명의 수료생과 26개의 창업팀이 기업세계의 하나님 나라를 꿈꾸며 비즈니스 활동을 펼치고 있습니다. ChEMBA를 통해, 그리고 그 이후 수료생들이 개발한 비즈니스 모델과 창업 스토리를 담아 ChEMBA 스토리로 엮었습니다.



Christian E-MBA School

Entrepreneurship · Essential · Ethics · Empower

어울리며 함께 살아가는 '에이블메이커'들의 세상을 꿈꾸다!

ChEMBA 3기 | 민노아 대표



Q. 공생을 소개해 주세요. 공생은 무슨 뜻인가요?

공생은 모든 사람들과 마음으로 공감하고, 물건을 만들어 공유하며, 더불어 어울리면서 공생(共生)한다는 뜻입니다. 저희는 특별하게 앞서 말씀드린 '모든 사람'의 범위를 장애인, 노인 등 소외계층을 포함하며 계획적으로 목표를 세우고 실천하고 있습니다. 사실 비하인드스토리로 고백하면 예수님의 공생애(公生涯)를 따르기 위해서 이름을 지었는데 알고 보니 사용하는 한자가 달라서 조금 의미를 보완 중에 있습니다.



Q. 진행하고 계신 사업 내용을 소개해 주세요.

현재 크게 4가지로 분류됩니다.

첫번째는 제품개발입니다. 몸이 불편한 사람들이 쓸 수 있을 정도로 편안하고, 모든 사람들이 매력적으로 느낄 수 있는 디자인의 제품을 개발하고 있습니다. 식도구(스푼, 포크)를 시작으로 판매하고 있고, 주방도구(도마 등 조리도구 포함)를 올해 안에 세팅하는 것이 목표입니다.

두번째는 인도네시아 지사에서 생산하는 목재소품 유통입니다. 저희 공간 한 쪽에 미니카페 및 쇼룸 공간이 있는데, 쇼룸에 인도네시아 제품을 비치해놓고 판매하고 있습니다. 이 곳에 들르는 분들 중에 매장을 운영하고 있는 분들에게 관심이 있다면 샵앤샵으로 할 수 있도록 저희가 중간 유통 역할을 해줄 수 있습니다.

세번째는 교육네트워크사업으로 메이커스페이스 '어울림랩'을 운영하며 에이블메이커(Ablemaker)커뮤니티를 준비하고 있습니다. 에이블메이커는 기능을 만드는 사람으로서 장애인, 노인 등 소외계층도 차별 없이 자유롭게 메이커로 활동할 수 있는 문화를 만드는 것이 목표입니다. 에이블메이커활동을 예를 들면, 복잡한 재활보조기능을 가진 로봇부터 간단한 필기의 기능을 가진 볼펜까지 기능은 다양합니다. 필기기능도구(볼펜)를 만드는 것도 에이블메이커라고 할 수 있습니다. 이곳에서 모든 사람에게 만드는 법을 알

려줄 수 있고, 다 같이 만들 수 있는 공간(Barrier Free)과 안전한 장비를 갖추고 있습니다. 누구든지 필요한 것을 만들어 보는 ‘어울림랩’을 많이 소개시켜주세요. (꾸벅)

네번째는 ‘어울림경제, 또는 어울림디자인’ 라는 자활 · 재활생태계 구축분야입니다.

어울림: A(Ability) U(Universal design) L(Living goods) L(Learn space) I(Impact) M(Making)

기능이 필요한 사람들에게 유니버설디자인으로 생활 속에서 사용하는 도구를 만드는데, 이 공간에서는 제조 기술과 능력을 배울 뿐만 아니라 소외계층과 내가 떨어진 것이 아니라는 개념을 배우는 장입니다. 이 러한 배움을 통해 영향력을 만들어 나가는 것이 AULLIM입니다.

AULLIM디자인은 장애인과 노인이 사용하는 제품을 기획할 때부터 사용자인 동시에 생산에도 참여할 수 있도록 손쉬운 제작설계를 하는 것입니다. 그로 인해 경제적 취약계층인 장애인과 노인에게 자활 · 재활효과를 내게 됩니다. 올해부터 재활공학 대학원에 입학하여 해당분야의 관계자분들과 AULLIM경제를 구축하기 위해 학문적으로 연구하고 체계화하려고 합니다.

Q. 공생을 시작하게 된 계기는 무엇이고, 어떤 과정이 있었나요?

일본 오사카 대학에서 공생학을 전공하고 개발도상국 복지개발을 준비하다가 귀국했는데, 우리나라의 장애인, 노인분들이 생활에서 쓰는 필수용품들이 미비하다는 것을 알게 됐습니다. 가장 기본적인 의식주에서 손이 불편하신 분들을 위한 스푼, 포크도 없었습니다. 그래서 처음에는 나무로 하나씩 깎아 만들어 드렸습니다. 나무를 톱으로 자르고 깎고 사포질하고 도장해서 스푼 하나를 만드는데 8시간이 걸렸습니다. 그런데 우리나라의 장애인구는 250만 명, 그 중 신체장애인이 160만 명입니다. 필요한 사람들이 보다 많이 사용할 수 있도록 대량생산하는 사업화가 필요했고, 장애인이나 어르신들이 주변 시선으로부터 편하게 사용하도록 전문적인 디자인개발도 필요했습니다. 계획에 없었던 뜻밖의 부르심으로 사업을 시작하게 되었습니다.

제작년(2018) 5월에 개인사업자 내면서 대전 지역에서 5천만원의 창업자금을 지원 받아 시작하게 되었고, 2019년에 3월에 법인전환을 하고 현재 7명의 멤버들과 내부를 견실히 하기위해 디벨롭을 해나가고 있습니다. 작년(2019)에는 메이커스페이스에 선정이 되었습니다.

Q. 메이커스페이스는 무엇인가요?

만든다는 것이 단순해 보이지만, 우리나라는 컴퓨터나 TV가 고장이 나면 쉽게 A/S에 맡깁니다. 그런데 미국이나 다른 나라에서는 직접 고치고 만드는 문화가 있습니다. 우리나라는 이러한 문화가 없어짐으로 인해서 전반적인 제조업이 낙후되어가고 있습니다. 우리 생활상에서 고치고 만드는 행위가 없어지면서, 내가 스스로 해결하고, 만든다는 것에 대한 생활 습관, 아이디어, 사고방식 자체가 없습니다. 이런 상황이 지속적으로 고착되어 우리나라 제조업이 다른 산업에 비해 떨어지고 있습니다. 이를 개선하기 위해서는



자발적으로 메이커 문화가 만들어져야 합니다. 유럽과 미국에서는 차고에서 만드는 문화가 있지만 우리나라는 환경적으로 그렇지 않기 때문에, 정부 주도로 메이커 문화를 확산시키고, 제조업을 활성화 시키려는 정책 자체가 메이커스페이스를 거점화 시키는 것입니다.

Q. 위치가 특이한 것 같습니다.

공생은 일반 메이커스페이스와는 다르게 소셜 메이커스페이스라는 타이틀을 두고, 사회적인 기업의 역할을 하고자 합니다. 저희의 주 대상은 유아, 장애인, 노인, 경력단절여성 등 소외계층이자 취약계층입니다. 그래서 저희 랩은 유아, 장애인, 노인이 바퀴가 달린 이동수단(유모차, 휠체어, 보행기 등)을 이용해 방문하는데, 장벽을 없애기 위해서 1층에 위치해 있습니다.

Q. 공간을 소개해주세요.

공생 메이커스페이스 3가지 공간은 크게 1)오피스 공간, 2)커뮤니티 공간, 3)메이킹 공간으로 이루어져 있습니다.

오피스 공간에는 공생 오피스와 공용회의실이 있습니다. 공용회의실은 누구든지 어떤 모임이든지 사용이 가능합니다.

커뮤니티 공간에서는 지역주민들이 자유롭게 와서 이야기를 나누고 교류할 수 있습니다. 커뮤니티 공간 한 쪽에는 미니카페가 있습니다. 셀프바와 인도네시아의 소품 및 가구를 공장 직영으로 생산해서 전시해 놓았습니다.

그리고 이 전체 공간(커뮤니티 공간)을 빔 화면을 활용해서 교육장으로도 사용이 가능합니다.



지역주민을 초청해 사업을 소개하기도 하고, 포럼 및 네트워킹을 진행하기도 하고 있습니다.

메이킹 공간에는 목공실, 작업실, 3D 프린터실이 있습니다. 저희가 사용하고 있는 3D프린터 재료(필라멘트PLA)는 친환경 재료라 유해성분이 적지만, 환경에 대해 예민하게 생각하시는 분들이 있을 수 있으니 해당 공간은 문을 닫아 적은 유해성분도 나오지 못하게 차단시켜 놨습니다.

3D프린터 외에도 아이디어를 발현하고, 디자인부터 설계까지 한번에 만들 수 있도록 다양한 장비를 갖추고 있습니다.

Q. 공간만큼이나 다양한 활동도 많이 하고 계신 것 같아요. 하고 계신 활동과 성과를 공유해주세요.

청년창업사관학교 우수창업자, 사회적기업가육성사업, 메이커스페이스 주관기관에 선정되었고, 감사하게도 메이커스페이스 우수메이커 사례발표를 했습니다.

보조식기 개발을 완료하여 11월에 일본에 수출하였고 국내에서도 판매를 시작하였습니다. 일본 도쿄지사, 인도네시아 지사를 확장하였고, 임팩

트스퀘어 엑셀러레이팅 투자 계약이 완료됨에 따라 성수동에도 국내 지사를 확장하였습니다.

자활사업의 일환으로 목재 반제품을 지역주민, 장애인, 노인 등 경제적 취약계층과 협업생산함으로써 사회적 가치(Social Value)를 부여하여, 대전 대덕구청과 메이커스페이스전문랩에 기념품을 납품하며 B2B, B2G 영역으로도 확장해 나가고 있습니다. 제품 개발 같은 경우에는 앞으로 올해 5월에는 장애인과 비장애인의 같이 타는 연결형(기차형) 자전거를, 7월에는 한 손으로 사용 가능한 유니버설 디자인 도마를 개발할 예정입니다.



Q. 앞으로의 목표

메이커스페이스를 통해서 에이블메이커라는 문화를 만들 것입니다. 에이블메이커라는 문화를 만드는 근본적인 이유는 장애인, 노인, 유아, 취약계층이라는 틀 자체를 없애려는 시도입니다. 그 누구라도 기능을 만드는 사람은 에이블메이커이며, 저희가 만드는 법을 알려줄 수 있고, 다 같이 만들 수 있습니다. 그런 모임을 주기적으로 할 예정입니다.

신체적인 장애를 가진 사람들에게 장애가 불편하지 않도록 만들어주는 것도 에이블메이커이고, 장애를 가지고 있지 않은 사람도 생활상에 불편함을 발견하고 해결하는 것도 에이블메이커입니다.

그렇게 에이블메이커 제품이 만들어지고 상품성이 있다고 하면, 저희 대량생산 라인으로 사업화 지원도 해줄 수 있습니다.

궁극적인 목표는 메이커스페이스의 글로벌화입니다. 원래 제가 꿈꿨던 것은 복지와 선교를 같이하는 모델입니다. 복지 안에는 자활복지라는 분야가 있는데, 자활은 취약계층이 스스로 경제적인 자립을 할 수 있도록 하는 분야입니다. 개발도상국에서 그 분들이 경제적으로 자립을 할 수 있도록 하고 정서적 자긍감을 키워서, 자신이 사랑받을 만한 존재임을 알고 받은 사랑을 누리며 다른 사람에게 전달할 수 있는, 말씀을 토대로 한 사랑의 본질을 담은 그런 선교 모델을 꿈꿔왔고 앞으로도 이루어가고자 합니다.



[챔바 3기 참여소감]

일반적인 창업교육은 다른 곳에서도 많이 들어본 적이 있습니다. 비즈니스를 하는데 있어서 필요한 지식과 정신, 어떠한 태도를 가져야 하는지에 대해서는 일반 창업교육이나 MBA에서도 배울 수 있습니다. 그렇지만 크리스찬 MBA(챔바)에서는 ‘영성’이라는 것이 추가가 됩니다. 어떤 영성을 가지고 비즈니스 현장에 들어가야 하는지를 배울 수 있는 유일한 교육과정이라고 생각합니다. 교육의 퀄리티도 높을 뿐만 아니라, 챔바 자체의 성격이 굉장히 선하고 아름답다는 느낌을 받았습니다.

창업을 하면서 사기당하고 팀도 분열되는 과정에서 영혼이 피폐해져 간다는 생각이 들었고 어떤 식으로 헤쳐가야 하는지 딜레마가 있었습니다. 그런 고민을 하던 중, 챔바를 알게 되었고, 동기들도 비슷한 부분에서 깊이 고민했던 분들이 많았습니다. 챔바에서 만난 분들 모두 영적 통찰이 굉장히 깊은 분들이었습니다. 그래서 동기들 간에 시너지 효과가 컼던 것 같습니다. 지식적인 교육뿐만 아니라 동기들과의 관계에서 오는 위로와 힘 풀러스 자극이 있었습니다. 교수님들 또한 영성과 실력을 겸비한 하나님의 사람으로 저절로 존경하고 닮아지고 싶게 되었습니다. 그런 면에서 챔바는 아주아주 특별했습니다.

그에 비해 좀 아쉬웠던 점이 있다면, 교육받는 지역이 서울이라는 것 때문에 타지에서 참여할 경우 조금 어려운 시간대(저녁 7~10시)였다는 것입니다. 대전에서 왔다갔다하면서 서울과 너무 멀어서 참가가 불가능한 분들은 어떻게 보면 지리적인 박탈감이 들 수 있을 것이라는 생각을 하게 되었습니다. 전 그나마 서울에서 멀지 않은 곳이라 무사히 교육과정을 이수할 수 있었습니다.



제휴합시다

Together for Greater 국내유일의 제휴전문 기업 제휴합시다

ChEMBA 3기 | 조종욱 대표



Q. 제휴합시다는 어떤 회사인가요?

국내 유일의 제휴 전문기업으로서 3가지 영역의 서비스를 제공하고 있습니다.

1

제휴업무대행



회사간 제휴서비스
중소기업을 위한 복지 서비스

2

광고대행업



네이버, 페이스북
공식 마케팅대행사

3

기업성장플랫폼 모이다



신생 및 소규모기업 공동구매 및
연합 복지서비스 : 복지예산 어려운
소기업 위해 중소기업복지서비스를
제공



Q. 제휴합시다의 차별점과 강점은 무엇인가요?

국내에 제휴업무만을 전문적으로 하는 기업은 저희 기업밖에 없습니다. 또한 지금까지 수없이 많은 기업과 제휴 및 협업을 해왔기 때문에 각 시장에 대한 이해도가 높고, 시장을 바라보는 다양한 인사이트를 가지고 각 기업들의 니즈와 문제를 제휴합시다 만의 방법으로 풀어갈 수 있다는 점입니다.

Q. 제휴합시다를 시작하게된 계기는 무엇이고, 어떤 과정이 있었나요?

저는 제휴합시다가 네 번째 창업입니다. 두 번째 창업을 실패하고 다시 직장에 들어가 광고대행사에서 다양한 제휴 관련된 일들을 하면서, “각 분야마다 전문기업들이 있는데 왜 제휴관련된 제휴전문기업은 없을까?”라는 질문이 기업을 시작하게 된 계기였습니다.

개인적으로 군을 너무나 사랑해서 병 생활부터 전투장교생활까지 하다가 소위때 하나님을 깊이 만나게 되었습니다. 그래서 저는 그 당시 군에서 장기자원이였지만 전역을 해서 신학을 한 후에 다시 군복으로 재입대를 하려고 전역 하였습니다. 하지만 막상 전역후 신학을 하고 나서 길이 바뀌게 되었고, 약 8~9년의 전문 교회사역과 여러 직장생활을 하면서 지금의 창업까지 이르게 되었습니다.

Q. 제휴합시다는 어떤 가치를 전하고자 하나요?

가치라기보다 제휴합시다의 목적이 있습니다. 제휴합시다는 크리스챤 기업입니다. 모든 구성원이 크리스챤은 아니지만 믿음 안에서 사업을 시작하게 되었고 크리스챤 기업으로서의 부르심이 명확합니다. 그래서 저희는 먼저 제휴합시다가 하나님의 목적과 계획 가운데 제대로 서서, 또다른 많은 기업들이 각 기업마다 하나님의 계획과 목적을 발견하고 그 가운데 잘 세워져서 비즈니스 영역에서 하나님 나라가 확장될 수 있도록 역할을 하는 것이 제휴합시다의 목적입니다.



Q. 지금까지 어떤 활동과 성과가 있으셨나요?

ChEMBA 3기를 통해서 기업맞춤형복지서비스에서 모이다 플랫폼으로 피봇하였습니다. 모이다 플랫폼에서는 바잉서비스(고정비용절감), 기업 공동구매(MRO), 기업복지, 멤버십/ 커뮤니티 – 바잉서비스 초기버전을 오픈했고, 『2019, 2020년 진안군 향토건강식품 명품화사업』에도 선정되었습니다. 또, 제2인 천공항터미널 외국항공사 MRO를 진행하면서 에어로바잉을 오픈하였습니다.

페이스북/인스타그램 공식 마케팅 대행사가 국내에 총 15개 기업이 있는데, 제휴합시다가 선정되었고, 네이버 공식 대행사로도 선정되었습니다. 또한 구주를 매각하면서 벤처스퀘어와 파트너십을 체결하였습니다.

그리고 유통사업부를 신설하여 건강기능식품 영업신고 및 온오프라인 채널을 오픈하였고, 영상미디어팀을 신설하여 유튜브 채널 제휴합시다TV를 만들었습니다.



Q. 앞으로 어떤 계획을 가지고 계신가요?

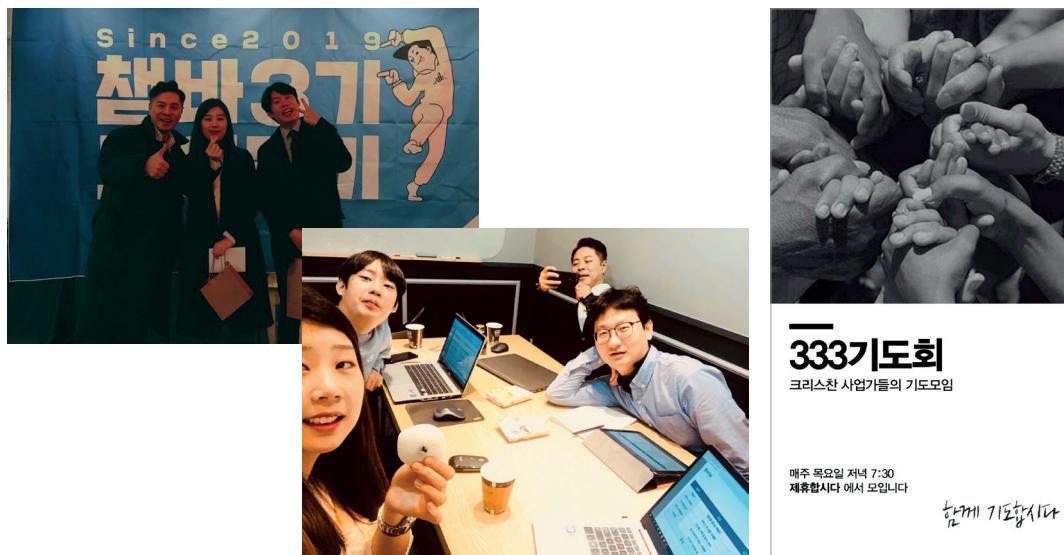
크리스찬 사업가라면 믿음으로 사업을 할 것인지, 아니면 내가 내힘으로 사업을 할 것인지 결정해야합니다. 믿음으로 사업을 한다면 하나님께 전적으로 맡겨드림이 필요합니다.

2019년 8월경부터 크리스찬 사업가들이 함께 모여서 '333기도회' 라는 매주 기도모임을 갖고있습니다. 작은 기도모임이지만 하나님께서 일하심은 강력합니다. “먼저 그의 나라와 그의 의를 구하라” 마태복음 6장33절 말씀과 “너는 내게 부르짖으라” 예레미야 33장3절 말씀처럼 하나님을 믿는 믿음안에서 크리스찬 사업가들과 함께 연합하고 서로 세워주는 일들을 계속해나갈 것입니다.

[ChEMBA 3기 참여 소감]

챔바는 참 특별하고 귀한 공동체입니다. 챔바를 단순한 교육과정이라고 설명할 수 없습니다. 모든 시작과 끝이 섬김으로 이어져서 비즈니스 영역에 믿음의 공동체로서 지식과 사랑과 섬김이 함께 어우러져 있기 때문에 저희3기 동기들은 흔히 “챔바는 사랑입니다” 라고 표현합니다.

약 3개월 동안에 강도 높은 트레이닝과 팀과제, 국내 최고의 교육퀄리티, 감동과 눈물, 사랑과 섬김, 기쁨과 감사가 풍성하게 조화를 이루어져 열매를 맺는 과정입니다. 그래서 저희 챔바3기는 수료후 시간이 지날수록 더 좋고 동기모임과 여러 활동들이 이어지고 있습니다..



What is biblical management?
What would Jesus do if he is a CEO?

기업경영에 **하나님의 뜻**이 이루어져 **하나님의 이름**을 영화롭게 하고 기업세계 위에 **하나님의 나라**가 임하게 하옵소서.

기독경영연구원은 하나님의 뜻 안에서 기업을 경영하고 선교의 사명을 감당하고자 하는 경영학자, 기업인, 전문인, 직장인들이 모여 하나님 나라의 비전을 가지고 연구·교육·봉사 선교하는 기관입니다. 하나님의 말씀에 입각한 신앙, 지식 및 사역공동체로서 성경적 세계관에 입각하여 기업경영을 조망하고 성경적 경영원리를 연구 개발합니다. 또한 이를 교육활동 및 자문활동을 통하여 기업경영과 조직운영에 적용하여 경영의 탁월성과 윤리성을 갖춘 기업과 조직으로 발전시키는 전문기관입니다.

기독경영의 6가지 핵심원리 JuST ABC

성경적 경영은 창조(Creation) · 책임(Accountability) · 배려(Benevolence) · 공의(Justice) · 신뢰(Trust) · 안식(Sabbath) 6가지 핵심원리에 따라 이루어져야 합니다.

연구	<ul style="list-style-type: none"> - 좋은경영연구소 - 기독경영포럼 - 기독경영저널 CMR 	경영의 패러다임 전환 Paradigm Shift	경영과 조직의 재창조 Recreate the Business World for His Kingdom
교육	<ul style="list-style-type: none"> - 스타트업스쿨 ChEMBA - 기독경영아카데미 - 기독경영학회(ACM) 	차세대 리더양성 Next Generation	
자문	<ul style="list-style-type: none"> - ABC컨설팅센터 - 교회건강센터 - 기독경영실천포럼 	건강한 기업, 교회, 조직 Support & Consulting	



사단법인 KOCAM
기독경영연구원

(07333) 서울시 영등포구 여의방대로 379 제일빌딩 710호

T 02-718-3256 F 02-718-3528 E Kocam@kocam.org W www.kocam.org

기독경영연구원을 섬기는 사람들

이사

박래창 (이사장 2013-현재) 배종석 고려대 교수	윤현덕 숭실대 교수 박 철 고려대 교수	임성빈 장신대 총장 한정화 한양대 특훈교수
이건호 순복음대구교회 담임목사	김인식 코리아디지털(주) 고문	김세중 아주대 특임교수
정현구 서울영동교회 담임목사	류지성 삼성서울병원 HR혁신실장	김용준 성균관대 교수
한기체 중앙성결교회 담임목사	문영기 페스웰(주) 대표	김재구 명지대 교수
	박광희 (주)르호봇 비즈니스인큐베이터 회장	안동규 한림대 부총장
	방유성 (주)피플퀘스트 대표	지범하 한동대 교수
	송은강 캡스톤파트너스(주) 대표	
	이경만 공정거래연구소 소장	
	이대식 (주)삼신테크 대표	
	이병구 (주)네페스 회장	
	이인용 삼성전자(주) 사장	
	정종섭 (주)웨슬리퀘스트 대표	
	홍의숙 (주)인코칭 대표	

감사	이천화 가립회계법인 회계사	김홍섭 인천대 교수
고문		
송 자 (1996-2001 이사장)	유영구 (2006-2009 이사장)	황호찬 (2000-2001 원장)
한상열 (2002-2003 이사장)	이장로 (2010-2012 이사장, 1996-1997 원장)	박의범 (2002-2003 원장)
신세철 (2004-2005 이사장)	한정화 (1998-1999, 2004-2009 원장)	배종석 (2010-2015 원장)
		박 철 (2016-2019 원장)

자문위원		
김용준 성균관대 교수(1998-1999 부원장)	이상석 공중인이상석사무소 대표(2003-2005 부원장)	김홍섭 인천대 교수(2013-2015 부원장)
안동규 한림대 교수(2000-2001 부원장)	김원수 (2006-2007 부원장)	한기수 연세대 교수(2013-2014 이사)
최현돌 대구대 교수(2002-2003 부원장)	천상만 중앙성결교회 목사(2010-2013 부원장)	주우진 서울대 교수(2013-2014 이사)
장순웅 BM Link 대표(2002 부원장)	류지성 삼성서울병원 HR혁신실장(2010-2014 부원장)	

운영위원		
이형재 원장, 국민대 교수		이영달 DGIST 이사/ Principal, NYET
김재구 부원장, 명지대 교수	박상규 한국메이커스협동조합 본부장	이천화 가립회계법인 회계사
김세중 부원장, 아주대 특임교수	박의범 강원대 명예교수	정연승 단국대 교수
강 준 지지자산운용(주) 대표	박 철 고려대 교수	조성도 전남대 교수
권수라 한양대 교수	방유성 (주)피플퀘스트 대표	천상만 중앙성결교회 목사
김인식 코리아디지털(주) 고문	배종석 고려대 교수	최성진 한양대 교수
김홍섭 인천대 교수	배종태 KAIST 교수	최현돌 대구대 교수
노명진 네추럴임팩트 대표	송수진 고려대 교수	편주현 고려대 교수
류지성 삼성서울병원 HR혁신실장	신현상 한양대 교수	한정화 한양대 특훈교수
	안동규 한림대 교수	
사무국	김윤미 사무실장	이유민 사무간사

기독경영연구원 후원의 특징

1. 누구나 쉽게 참여할 수 있습니다.

개인, 기업, 교회 누구나 후원할 수 있습니다.

소액이나 거액이나 상관없이 후원에 참여할 수 있습니다.

정기후원, 일시후원, 물품후원, 재능기부 등 다양한 방법으로 후원할 수 있습니다.

2. 투명하고 독립적인 운영을 하고 있습니다.

정부나 지자체로부터 운영지원금을 받지 않습니다.

회원들의 후원과 자체 교육 연구 수익으로 운영되며 그 내역은 투명하게 공개하고 있습니다.

3. 기독경영연구원에 대한 후원은 R&D에 대한 투자입니다.

시민운동과 직접선교도 중요하지만 깊이 있고 실제적인 연구도 꼭 필요한 일입니다.

구호와 캠페인이 넘쳐 나는 세상에서 전문적이고 신뢰받는 연구를 위한

후원은 가장 소중한 투자입니다.

4. 즐거움과 의미가 넘치는 일입니다.

즐거움과 의미가 동시에 충족되는 일은 많지 않은데, 기독경영연구원에 대한 후원은 선하고 아름다운 일(시133:1)입니다.

후원의 기쁨과 세상의 변화를 이끌어내는 이 일에 동참하여 주십시오.

- 기업세계에 하나님나라를 열망하는 길벗으로 동참할 수 있습니다.
- 기업경영에 대해 숙려하는 탐구자로 함께할 수 있습니다.
- 경영현장에서 고투하는 기업가로 참여할 수 있습니다.

하나님 나라를
위한 가장
중요한 투자

후원방법

1. 정기후원(CMS) 약정

월 정기후원을 약정하시면 매번 은행에 갈 필요도 없으며, 잊어버리는 일도 없습니다.

CMS 정기후원 약정을 추천합니다.

(약정서는 온라인 www.kocam.org에서도 작성 가능)

2. 무통장입금

특별한 사업이나 기념일에 일시후원을 하실 수 있습니다.
다음의 계좌로 입금하시면 됩니다.

국민은행 827-01-0305-854(예금주 : 사단법인 기독경영연구원)

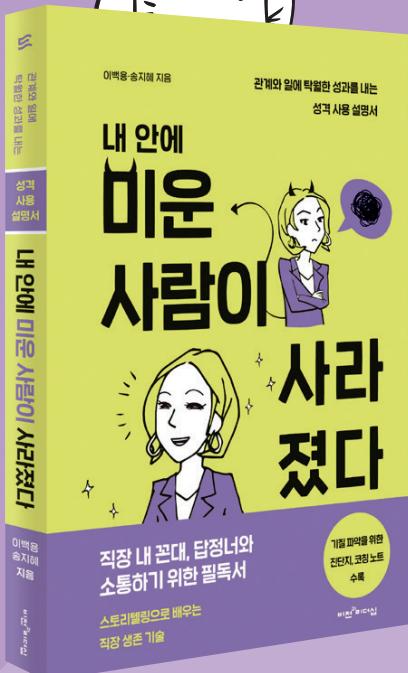
3. 물품후원 & 재능기부

기타 여러 물품이나 재능기부도 받습니다.
사무국(02-718-3256)으로 문의해 주세요.





0) 책명 · 속지제작자



관계와 일에 탁월한 성과를 내는
성격 사용 설명서

내 안에 미운 사람이 사라졌다

“기질만 이해했을 뿐인데
출근이 즐거워졌다!”

일잘러가 되기 위한 직장 생존 기술

기질 파악을 위한
진단지, 코칭 노트
수록



남편 성격만 알아도
행복해진다

아이 성격만 알아도
행복해진다

기질 이해를 돋는
이백용·송지혜 코치의 책

wiggle
wiggle®



www.wiggle-wiggle.com

어울림랩



어울림랩에서 생산되는 모든 제품은 **어울림 디자인**이 적용된
친환경 나무 제품이며 지역내 장애인 및 주민들이 함께 생산에 참여한
 제품으로 그 분들의 다양한 **사회참여 기회**를 유도하고
경제적 자립의 기회를 제공하고 있습니다.

어울림 디자인은 제품의 기획 과정에서 신체가 불편한 분들도 생산에
 참여 할 수 있도록 모든 사람들을 배려한 디자인입니다.

원목 기념품, 담례품, 사은품 제작

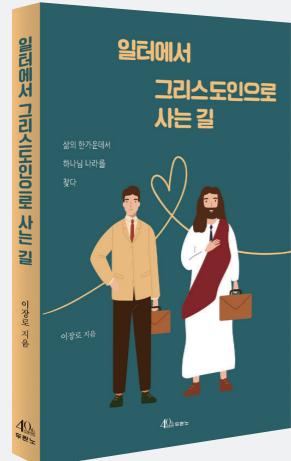


맞춤형 생활보조도구 제작



삶의 한가운데서 하나님 나라를 찾다

일터에서 그리스도인으로 사는 길



지은이	이장로
판형	140*215
제본 방식	무선
페이지	224쪽
값	12,000원
ISBN	978-89-531-3716-5 03230
초판 발행	2020년 03월 18일
FAX	080-749-3705
편집부	고진주 2078-3305
마케팅	전현빈 2078-3362
영업부	이종억 2078-3352

직장에서의 나와 교회에서의 나

내 모습은 같습니까? _____



성숙한 그리스도인이란, 세상 가치가 지배하는 일터에서 하나님 나라를 이루어가기 위해 처절하게 영적 싸움을 하는 사람이다. 그러나 세상 속에서 주일만 그리스도인으로 살고 나머지의 삶에서는 그렇지 못한 사람이 많다. 우리는 모두 일터로 파송된 선교사이다. 주부는 가정이, 학생은 학교가 그 일터이다. 일터는 삶의 한가운데 있고, 모든 사람이 대부분의 삶을 보내는 곳이다. 그럼에도 많은 그리스도인이 일터에서 올바르게 사는 방법을 알지 못한다. 우리는 파송된 선교사로서 개인의 신앙을 바로 세우고 거기에서 끝나는 것이 아니라 대인관계 속에서, 일터에 제자를 삼는 과정들을 설명한다.

우리는 신앙과 일터에서의 삶을 조화시켜야 한다. '교회 안에 갇힌 교회', '세상과 단절된 한국 교회'가 아니라 세상으로 내려가 세상에서의 소금과 빛의 역할을 감당해야 한다. 이 책은 '일터에서 그리스도인은 누구이고, 일터 속에 하나님 나라를 어떻게 세울 것인가'에 대해 질문하며 그 답을 말씀에서 찾도록 길을 제시한다. 또한 실제로 '일터 경영'을 하고 있는 여러 사례들과 일터 경영을 돋기 위한 묵상과 질문들을 통하여 많은 그리스도인이 성경적 리더로서 그 자질을 계발하고 세상 속에서 하나님 나라를 이루는 일에 크게 헌신 할 수 있도록 돕는다.

추천사

저와 같이 실제 일터에서 살아가는 그리스도인들에게 꼭 필요한 책입니다. 구홍립·우성임직 대표
일터의 문제를 실제적인 현장감을 가지고 접근하는 점이 매우 탁월하며 가치가 있습니다. 김경진·소망교회
담임목사

예수님의 가르침과 삶을 통해 하나님 나라를 세워 가는 지혜가 담겨 있습니다. 김은호·오륜교회 담임목사
성경적인 바탕 위에 리더십 이론의 견고함과 현장의 다양함을 잘 적용시켜 일상이 영성이 되는 길을 제
시합니다. 김형준·동안교회 담임목사, 국제코스타 이사장
믿음의 젊은이들을 성숙한 하나님 나라의 일꾼으로 교육하여 나라와 교회 앞에 리더로 세우는 과정을 일
목요연하게 설명합니다. 박기철·분당제일교회 담임목사, 총회훈련원 원장
일터에서 하나님 나라를 누리는 것이 무엇인지 실제적 개념과 사례들을 통해 자세하게 배울 수 있습니다.
이재훈·온누리교회 담임목사
저자의 살아 있는 경험과 하나님 나라 운동을 실천하고 있는 기업의 사례들을 접목한 실제적인 신앙 지
침서입니다. 임성빈·장로회신학대학원 총장
많은 교회가 일꾼을 훈련시키고, 훈련된 성도가 일터에 하나님 나라를 바로 세우는 계기가 되기를 기원
합니다. 전희인·한국교세리정공 대표
세상에서 하나님 나라의 일꾼으로 살고자 하는 모든 분에게 일독을 권합니다. 최원준·안인제일교회 담임목사

저자 이장로

저자는 청년의 때에 주기도문을 통해 소명을 깨닫고 하나님의 나라가 이 땅 위에 이루어지기를 소망했다. 이후 세상을 변화시키는 크리스천 리더십을 개발하고 통일 한국을 예비하는 사회지도자 양성에 그의 삶 전체를 헌신하고 있다. 고려대학교 상과대학, 경영대학원을 졸업하고, 뉴욕대학교(New York University)에서 국제경영학 박사학위를 받았다. 또한 고려대학교에서 교수로 봉직하면서 장로회신학대학원에서 신학(M. Div.)을 공부했다. 저서로는 『하나님 나라 리더십』(한국리더십학교 저. 두란노), 『교회경영학』(한국장로교출판사), 『국제경영』, 『무역개론』, 『국제마케팅』(이상 무역경영사) 등이 있다.

목차

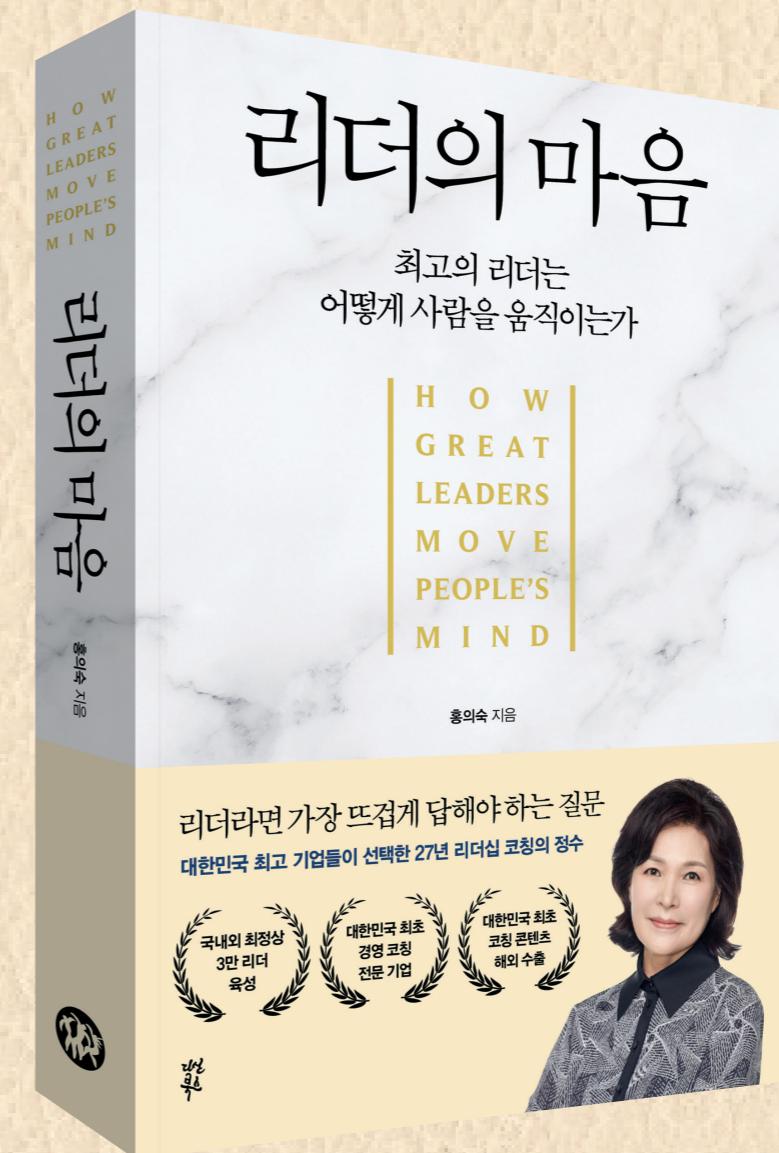
추천사 | 서문

제1부 일터에서 그리스도인으로 사는 길

1. 성숙한 그리스도인이 되다
2. 예수님께 리더십을 배우다
3. 일터에서 제자로 살다
4. 일터에 성경적 팔로우십과 리더십을 세우다
5. 일상이 영성이 되다
6. 하나님 나라의 깃발을 높이 들다

주

리더의 영향력은 안개처럼 조직에 스며든다!



리더들 중 대충 살았다는 사람은 없다. 그런데도 수많은 리더들이 결정권을
쥐고 있으면서도 어찌할 줄 모르겠다
이야기하고, 수많은 사람에게 둘러
싸여 있으면서도 외롭다고 속마음을
털어놓는다. 도대체 무엇이 리더의
마음을 힘들게 하고, 조직의 앞날을
가로막는 걸까?

저자의 말 중에서