

2012년 노동쟁집 나눔 자료집

# 기독교 사회 포리이비취본 기업의 사회적 책임



 신주교 서울대교구 노동시목위원회



## 이 책을 펴내며

저희 서울대교구 노동사목위원회는 2010년부터 해당연도의 노동 현안 가운데 가장 중요한 이슈를 선정하여 이를 교회의 가르침에 비추어 집중 연구분석한 결과를 포럼 형식으로 발표하는 ‘노동 쟁점 나눔’을 개최하고 있습니다.

최근 우리 사회는 기업의 사회적 책임을 주목하고 있습니다. 자본주의 체제가 그동안 눈부신 기술적 진보와 부의 축적을 이룩하였지만, 그 이면에는 세계화의 지속 가능성 문제, 지구적 환경 문제, 금융위기, 빈부격차 등 심각한 부작용에 대한 위기의식이 점차 확산되고 있습니다. 특히 우리 시대의 글로벌 자본은 이제 웬만한 국가의 영향을 초월하는 막강한 권력을 쥐고 있습니다. 그렇기 때문에 사회에 대한 기업들의 책임의식은 그 어느 때보다도 중요한 이슈가 되고 있습니다.

현대 사회에서 기업의 사회적 책임은 그 자체가 목적이기도 하고 전략적 수단이기도 합니다. 하지만 진실로 사회적 책임을 지니고 공동선을 체계적으로 실천하는 기업은 드뭅니다. 기업이 이익 극대화를 초월하여 사회 공동선의 추구라는 실존적 목적을 지향할 수 있을 때 기업은 건강한 이익과 지속 가능성을 보장받을 수 있습니다.

이러한 시대 상황에 비추어 올해는 ‘가톨릭 사회 교리에 비추본 기업의 사회적 책임’을 주제로 선정하였습니다. 어떻게 하면 인간적인 기업 경영을 통해 사회적 공동선을 이루고 기업도 건강하게 성장할 수 있는가? 시장적 가치와 사회적 가치를 지혜롭게 통합해 나갈 수 있는 방법은 무엇인가? 이와 같은 이 시대 기업 경영의 최대 과제들을 가톨릭 사회교리에 비추어 해

법을 모색하여 보기로 하였습니다.

이러한 저희 노력에 부응하여 전 세계적으로 저명한 기업 윤리 분야 교수이자 전 세계 8,000여 개의 글로벌 기업이 참여하고 있는 유엔 글로벌 컴팩트 재단의 3인 이사 가운데 한 분이신 미국 노트르담대학교 경영대학 교수인 올리버 윌리엄스(Oliver F. Williams) 신부님께서 ‘가톨릭 사회교리와 기업의 사회적 책임’이라는 주제로 이번 포럼의 기조 발제를 맡아 주셨습니다. 또한 학계, 기업계, NGO 등 다수의 국내외 영향력 있는 토론자들이 함께 참여하기로 하였습니다.

여러분의 적극적인 관심과 참여 속에서 이어지는 저희 노력이 기업의 복음화, 나아가 사회의 복음화에 작은 밑거름이 되기를 바랍니다.

2012년 9월 16일

서울대학교구 노동사목위원회 위원장 장경민 신부

# 차례

이 책을 펴내며 · 3

교구장 대리 축사 · 7

기조 발제문

21세기 기업 리더의 소명: 도덕적 나침반으로서 가톨릭 사회 교리 · 9

1. 고귀한 소명으로서 기업 리더 · 11

2. 도덕적 나침반으로서 가톨릭 사회 교리 · 11

3. 가톨릭 사회 교리란 무엇인가? · 12

4. 소명으로서 기업리더: 실제적인 핸드북 · 17

5. 유엔 글로벌 콤팩트: 가치를 공유하는 동료와 협력 · 23

결 론 · 25

**The Business Leader of the 21<sup>st</sup> Century:**

**Catholic Social Teaching as a Moral Compass · 27**

The Business Leader as a Noble Vocation · 29

Catholic Social Teaching as a Moral Compass · 29

What is Catholic Social Teaching? · 30

The Vocation of a Business Leader: A Practical Handbook · 35

New Trends in Business in Line with Catholic Social Teaching · 41

The UN Global Compact: Working With Those Who Share Our Values · 43

Conclusion · 45

Bibliography · 47

부록 1 가톨릭신문 특별 좌담  
바람직한 기업 경영 윤리와 가톨릭 정신 · 49

부록 2 박용승 교수의 평화신문 기고문  
『진리 안의 사랑』에 비춰본 기업 경영 · 55

1. 목적이 이끄는 기업 · 57
2. 이타적 기업의 출현 · 59
3. 직업과 소명 · 61
4. 영성 안의 창의성 · 62
5. 깨어 있는 리더십 · 64

부록 3 박용승 교수의 가톨릭신문 기고문  
가톨릭 사회교리와 기업인 · 67

1. 사랑의 기업 · 69
2. 지저스 크라이스트 CEO · 70
3. 사랑과 이익 · 72
4. 자본주의의 자아실현 · 74

## 축 사

“많이 주신 사람에게는 많이 요구하시고, 많이 맡기신 사람에게는 그만큼 더 청구하신다.”(루카 12,48)

안녕하십니까? 서울대교구 사회사목부 교구장 대리 김용태 신부입니다. 이 자리를 함께 해 주신 여러분께 감사의 말씀드립니다.

오늘날 기업인은 참으로 거룩한 시대적 소명을 안고 있습니다. 기업인은 기본적으로 경제 행위를 통해 부와 일자리를 창출하고 인간의 삶을 풍요롭게 할 수 있기 때문입니다. 실제로 우리 인류는 산업혁명 이래 시장경제를 통해 물질적 풍요와 기술적 발전이라는 역사적 진보를 이루었습니다.

하지만 인간의 부의 추구가 하느님의 창조사업에 위배되는 탐욕으로 치달을 때, 부익부 빈익빈과 지구의 환경 문제와 같은 심각한 부작용을 초래할 수도 있음을 인류는 계속 경험하고 있습니다. 특히 전에 없던 세계화 추세 속에서 글로벌 자본의 힘은 더욱 막강해지고, 그만큼 기업의 사회적 책임은 더욱 커지고 있습니다.

이러한 시대적 흐름 속에서 직장은 현대인에게 매우 소중한 공동체라고 할 수 있습니다. 우리 현대인은 깨어 있는 동안의 대부분을 직장에서 보내고 있으며, 직장에서 누리는 보람이 곧 가정의 평안함으로 이어지기 때문입니다.

오늘날 기업은 우리에게 세상 속의 성전일 수도 있습니다. 따라서 “기업 경영은 오로지 소유주의 이익만 고려해서는 안 되며 노동자, 고객, 여러 생산 요소의 공급업자, 하위 공동체 등 기업 생존에 이바지하는 모든 이해 관계자에 대해 책임을 져야 한다는 확신이 증대되고 있다.”(진리 안의 사랑 제40항)

라는 교황 베네딕토 16세의 말씀에서 보듯이 기업의 리더가 거룩한 시대적 소명으로 생명의 가치를 일깨우는 직장 공동체를 세우고 사회와 환경에 대한 책임을 다할 때 우리 사회는 주님의 뜻에 더욱 가까워질 것입니다.

오늘 서울대교구 노동사목위원회가 주최하는 ‘노동쟁점나눔’ 주제인 ‘가톨릭 사회교리에 비춰본 기업의 사회적 책임’은 매우 시의적절하다고 할 수 있습니다. 교회의 가르침은 언제나 인간과 생명의 가치를 우선하는 경제 공동체를 강조하였기 때문입니다. 따라서 최근 경제계에서 주목 받고 있는 ‘기업의 사회적 책임’(CSR) 운동은 교회가 추구하는 가치와 일치한다고 할 수 있습니다.

기업의 사회적 책임 분야에서 세계적인 석학으로 오늘 기조 발제를 맡아 주신 미국 노트르담대학교 멘도자 경영대학의 올리버 윌리엄스 교수 신부님께 깊은 감사의 말씀드립니다. 또한 오늘 포럼의 패널로 참여해 주신 국내외 기업인 전문가 여러분께도 감사의 말씀을 드립니다. 아울러 오늘 이 자리에 함께 해 주신 모두가 부디 의미 있는 시간이 되시기를 바랍니다. 감사합니다.

2012년 9월 16일

서울대교구 사회사목부 교구장 대리 김용태 신부



윌리엄스 신부의 기조 발제문<sup>1)</sup>

# 21세기 기업 리더의 소명: 도덕적 나침반으로서 가톨릭 사회 교리

---

1) 노트르담대학교 경영대학 교수, 경희대학교 경영대학 국제석학 교수. 번역: 박용승 경희대학교 경영대학 교수.



## 1. 고귀한 소명으로서 기업 리더

최근 점차 많은 기업 리더들이 기업 경영을 둘러싼 이해 관계자들의 인간적 존엄성을 존중하고, 빈곤과 같은 포괄적인 사회적 문제에 대한 책임감으로 해결책을 제시하려고 하는 데 관심을 집중하고 있다. 이렇게 깨어 있는 많은 기업인들의 현실 문제에 대한 참여 의식은 기업이 이러한 문제를 야기하였다는 직접적인 책임감 때문이라기보다는, 이 시대 국가 정부도 가지지 못한 (혹은 문제 해결을 원하지 않는) 이러한 문제들의 해결에 필요한 자원과 관리 능력이 있다는 믿음에 기인한다. 이 기업 리더들은 자기가 살고 있는 사회에 공동선을 구현함으로써 변화를 이끌고 더 나은 세상을 만든다는 사명감이 있는 것이다.

기업 리더의 이러한 사명감은 곧 자기 ‘소명 의식’(vocation)이다. 이러한 기업인들의 ‘섬기는 리더십’(servant leadership)은 그들의 기업, 그리고 특히 자연환경과 같은 모든 생명 가치가 서로 연결되어 있음을 인식한다. 그리고 기업의 사회 책임 활동은 부분적으로 사회의 기대에 수동적으로 반응하여 나타나기도 하지만, 점차 많은 기업인들은 이것이 곧 정의로운 일이라는 믿음으로 실천해 나가게 되었다.

분명히 아직도 인간의 경제 구조 안에 많은 결점이 있지만, 더 많은 리더들이 도덕적 나침반을 가지고 사적, 공적 기관을 이끌어 더욱 정의로운 세상을 만들어 나갈 수 있다는 희망이 우리에게 있는 것이다. 가톨릭 사회 교리는 많은 기업 리더에게 유용한 도움이 되는 도덕적 나침반을 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 도덕적 나침반으로서 가톨릭 사회 교리

교황 바오로 6세는 가톨릭교회를 ‘인간 문제에 대한 전문가’(expert in humanity)로 언급한 바 있다. 흔히 도덕적이고 종교적인 성찰을 통해 “인간을 위해 일이 존재하는 것”이지 “일을 위해 인간이 존재하는 것”은 아니라고 말한다고 하지만, 과연 이는 정확히 무엇을 의미하는 것인가? 바로 이러한 질문에 대해 가톨릭 사회 교리는 해답을 준다.

많은 기업 리더에게 가톨릭 사회 교리는 올바른 질문을 던지게 하고 미래에 대한 포괄적 지침을 제안함으로써 도덕적 나침반을 제공한다. 이 논문은 가톨릭 사회 교리의 전체적인 개요를 요약 설명한 후, 후반부에서는 최근 교황청 정의평화위원회가 출간한 『소명으로서 기업 리더』(Vocation of a Business Leader)를 요약 설명함으로써 기업 리더에게

실제적인 핸드북을 제공하고자 한다.

### 3. 가톨릭 사회 교리란 무엇인가?

가톨릭교회는 항상 성경적 가르침을 통해 사회적 혹은 정치적 시사점을 반영해 왔는데, 특히 지난 120년 동안 사회적 윤리에 대한 교회의 공식적인 가르침의 관점을 ‘가톨릭 사회 교리’라는 이름으로 발전시켰다. 교회의 통찰적인 관점은 시장 경제를 수용하되, 정부가 필요할 때는 인간의 존엄성을 보호하고 증진시킬 수 있음을 주요 조건 삼고 있다. 대부분의 공식적인 교회의 가르침은 국가 주교회의의 사목교서, 혹은 교회의 최고 사목자로서 교황이 발간하는 회칙으로 반포된다. 회칙의 제목은 라틴어 판본의 최초 두 단어로 결정된다.

교회의 사회 교리 문서는 소유 경제가 탐욕적인 사회로 추락하지 않도록 성찰의 기회와 가이드라인을 제공함으로써 자본주의 경제 체제 안에서 도덕적 힘으로 작용할 수 있도록 하는 데 목적이 있다. 예를 들면, 교황 레오 13세는 최초의 사회 회칙인 『새로운 사태』(Rerum Novarum, 1891)를 통해 교회가 노동자들의 노동조합 조직화를 위한 투쟁을 지지한다고 천명하였다. 미국에서는 존 라이언(John A. Ryan) 몬시뇰이 두 권의 저서인 『생계를 위한 임금』(A Living Wage, 1906)과 『분배적 정의』(Distributive Justice, 1916)를 통해 가톨릭 사회 교리의 사상에 영향을 주기도 했다. 1919년, 미국 주교단이 라이언 몬시뇰의 또 다른 저서를 발간했는데, 이는 프랭클린 루스벨트 대통령의 ‘뉴딜 정책’의 모태가 되기도 하였다. 라이언 몬시뇰은 『사회 재건, 즉 문제의 일반적 검토와 해결 방안의 모색』(Social Reconstruction: A General Review of the Problems and Survey of Remedies)이라는 책을 통해 경제 체제의 도덕적 관점을 제시하였다. 예를 들어 최저 임금법, 아동 노동 금지법, 노동조합 단결권, 실업과 건강보험 등의 개혁 등이 라이언 몬시뇰의 제안에 포함되었는데, 이 가운데 많은 부분이 실제로 이후 미국의 공공 정책에 반영되었다.

1931년, 『새로운 사태』 발간 40주년 기념으로 교황 교황 비오 11세가 회칙 『사십주년』(Quadragesimo Anno)을 반포하였다. 이 회칙에서 오늘날 확실한 사회 모형의 대안이 불분명하다고 해도 교회의 역할이야말로 사회·정치적인 질서의 변화를 이끄는 주체임을 분명하게 밝혔다. 회칙 『사십주년』에는 세 가지 원칙이 설명되었는데, 이는 이후의 가톨릭 사회 이론에 늘 반영되었다. 즉, 인간의 존엄성을 보장하여야 할 필요성<sup>2)</sup>, 조직이 필

요 이상으로 방대해져서는 안 됨을 유의할 것<sup>3)</sup>, 개인과 국가 사이의 ‘조정 구조’(mediating structure, 예를 들어 가족, 전문가 집단, 교회 등)에 대한 강조<sup>4)</sup> 등이다.

회칙 『사십주년』은 가톨릭 사회사상에서 전개된 사회의 전망과 사회와 국가 사이의 관계를 개괄하였다. 사회란 인간이 필요하거나 도움이 된다고 판단되는 이유에 근거한 다양한 집단으로 구성되어 있다. 예를 들어 가족, 교회, 노동조합, 전문가 집단, 기업, 사교 클럽, 지역 사회 모임 등을 말한다. 국가 정부의 역할은 이러한 사회를 위해 봉사하는 것이다. 즉, 국가 정부의 역할이란 우선적으로 이들 ‘조정 구조’인 다양한 집단의 협력과 복지를 촉진시키는 것이다. 회칙 『사십주년』은 국가 정부의 역할이 ‘필요할 때 지도, 감독, 설득 그리고 제한하는 것’이라는 관점을 유지하고 있다(사십주년, 제80항). 이후 교황 요한 바오로 2세의 1961년 회칙 『어머니요 스승』(Mater et Magistra)에서도 비슷한 관점이 제시되는데, “국가 정부의 역할은 지원하고, 자극하고, 규제하고, 보조하고, 대체하는 것”이다(어머니요 스승, 제53항).

가톨릭 사회 교리는 매개 구조의 정당성을 와해시키는 집산주의화(collectivist tendencies) 경향을 늘 경계하였다. 이러한 개인 권리에 대한 보호는 교황 요한 바오로 2세의 1981년 회칙 『노동하는 인간』(Laborem Exercens)에 분명히 나타나 있다. 교황 요한 바오로 2세는 노동자들이 자신들의 공동 이익을 지키기 위한 노동자의 연대와 노동조합 조직화의 권리를 명백하게 옹호하고 있는 것이다.

또한 가톨릭 사회 교리는 세상을 각자의 다양한 이해관계를 추구해 나가는 집합으로 해석하는 다원주의 관점 모형을 배격하고, 결국은 자기 자신의 이익을 증진시키는 공동선의 관점을 인류가 추구해야 할 가장 적합한 모형으로 상정하고 있다. 교황 요한 바오로 2세는 바로 이 점을 회칙 『노동하는 인간』에서 강조하고 있는 것이다.

가톨릭 사회 교리는 인간 본성에 결점이 있을 수밖에 없음을 가정할 때, 국가 정부의 역할이란 인간의 바람직한 기질은 더욱 성장시키고, 덜 고귀한 특성은 최소화시킬 수 있도록 하는 데 있다는 점을 가르친다. 하지만 결국엔 인간 본성의 선함과 인간의 협력적 수준에 대한 확신에 따라 국가 정부의 사회적 제약은 인간의 자유를 더욱 신장시키고, 공동선을 위해 각자의 이기심을 줄일 수 있도록 설계되어야 한다. 바로 이러한 인간의 근본적인 선함에 대한 확신이 빈곤 퇴치와 같은 사회의 근본적 변화를 초래하기 위해 부를

---

2) 인간 존엄성의 원리.

3) 보조성의 원리.

4) 연대성의 원리.

지배하고 권력을 가지고 있는 자의 양심에 호소하는 교회의 기본적인 전략을 밑받침하고 있는 것이다.

교황 바오로 6세의 회칙 『민족들의 발전』(Populorum Progressio)에서는 새롭게 등장하는 경제 체제의 국제 질서에 대해 논하고 있는데, 특히 어떠한 폭력적 방법보다는 교섭과 합의 전략에 대한 필요를 호소하고 있다.

교황 요한 바오로 2세는 1991년의 회칙 『백주년』(Centesimus Annus)을 통해 아마도 시장 경제에서 부의 창출 효과에 대해 가장 솔직하게 옹호하고 있는 것으로 보인다. 인간적인 공동체를 담보하기 위한 국가 정부의 역할도 최소한의 범위에서 이행되어야 한다고 가르친다.

교황 요한 바오로 2세는 인간의 ‘소외화’(alienation)를 교회의 자본주의에 대한 비판의 주요 주제로 설명한다. 이는 마르크스가 제시한 ‘소외화’와는 다른 유형으로 오늘날의 시장 경제가 인간으로 하여금 삶의 진정한 가치와 의미를 잃게 할 수도 있음을 뜻하는 것이다(백주년, 제4항). 부정적 의미의 ‘소비지상주의’(consumerism)가 바로 이러한 문제가 발생하는 경로가 된다. 이는 자본주의 시장 경제 체제가 작동하고 고용을 창출하기 위해 필요한 ‘유형 재화’(material goods)에 대한 소비를 단순히 의미하는 것이 아니다. ‘소비지상주의’란 사람들에게 자기 행복과 자기 충만이 오직 유형 재화의 획득만을 통해 이룩된다는 일탈적 믿음을 의미한다.

예를 들어 우정, 음악, 미학과 같은 가치들은 중요성이 퇴색되어 가고, 비물질적인 욕구는 충족될 수 없기 때문에 인간이 ‘소외화’를 겪는 것이다. 미국의 소비자 보호 단체도 일정한 광고 유형을 비판하고 유사한 문화적 사회적 역효과를 지적하기도 한다. 가정, 학교 그리고 교회의 영향을 강화시키는 방법을 찾는 것이 앞으로 필요한 도전이 될 것이다. 아담 스미스의 후학들 가운데에도 상당수가 시장 경제 체제가 공동선을 추구하고 스스로 정화 작용을 할 수 있도록 하느님의 섭리가 존재한다고 믿고 있었다. 가톨릭 사회 교리는 우리가 반드시 하느님의 사업을 우리 스스로의 것으로 삼아야 하며, 더욱 인간적인 세상을 만들기 위해 적극적으로 변화해 나가야 함을 가르치고 있다.

교황 베네딕토 16세는 2009년 7월 7일에 반포한 회칙 『진리 안의 사랑』(Caritas in Veritate)을 통해 가톨릭 사회 교리의 많은 측면들을 다시 한 번 일깨웠을 뿐만 아니라 새로운 관점을 더했다. 교황 베네딕토 16세는 금융 위기와 빈약한 경제적 성과로 상징되는 우리 시대의 경제 체제에 새로운 문명화(civilizing)가 필요하다고 제안하고 있는 것이다. 즉, 교황은 우리가 과거에 단순히 계약에만 의존하였던 기업 경제계로부터 상호 신뢰

와 연대가 바탕이 된 ‘무상성’(gratuitousness)<sup>5)</sup>을 기반으로 하는 진정한 인간적인 세상을 위한 기업 경제계로 나아가야 한다는 점을 강조하고 있다.

가톨릭 사회 교리의 한결 같은 주제 가운데 하나는 국가 정부와 시장이 각기 필요하고 또한 그 자체로 쓸모가 있는 것이지만, 쉽게 비인간적인 관계를 초래하여 상품화와 관료화의 병폐를 낳는다는 점이다. 이러한 비인간화를 극복하기 위해서 가톨릭 사회 교리는 계약에 의한 거래가 아닌 시민 사회의 자발적 조직인 ‘조정 기관’(mediating institutions)의 필요성을 강조한다. 이러한 조직이란 예컨대 가정, 노동조합, 친목 단체, 교회 등을 의미한다. 이들은 신뢰와 무상성을 중심으로 결성되어 있는 것이어서 인간의 변성을 가능하게 해 준다. 중개 조직 안에서 우리는 경제적 계약이나 국가 관료 체제에 구속받는 단순한 소비자 혹은 투표인이 아닌 신뢰와 연대를 기반으로 한 공동의 전망 안에 있는 상호 결속된 존재가 되는 것이다. 교황 요한 바오로 2세가 회칙 『백주년』에서 언급하듯이 인간의 사회적 본성은 다양한 중개 조직 안에서만 온전하게 발현되는 것이다.

회칙 『진리 안의 사랑』에서 교황 베네딕토 16세는 연대의 중요한 역할과 진정한 인간의 형성에 관한 공동의 목적과 전망에 대해 성찰하며, 시민 사회가 시장 체제에 압도되어 인간의 발전을 저해하고 있음을 걱정하고 있다.

시장의 논리와 국가 정부의 논리가 일정한 합의로 각기 영역에서 지속적으로 독점적 영향력을 행사할 수 있다면 장기적으로 우리는 많은 것을 잃게 될 것이다. 즉, 시민 사회의 연대성, 자발적 참여와 결속력, 무상성의 행위 등은 얻기 위해 주는 행위(즉, 거래의 원칙)나 의무로서 기여하는 행위(즉, 법으로 부과된 공적 책무의 원칙)와는 대비되는 것이다(진리 안의 사랑, 제39항).

여기서 핵심은 시장, 국가 정부 그리고 시민 사회 사이의 상호 협력을 통해 경제 체제의 인간화 혹은 교황 베네딕토 16세의 표현대로 경제 체제의 문명화(civilizing of the economy)가 가능해질 것이라는 점이다. 시장이 지배하여 시민 사회가 빛을 바래감에 따라 인간관계는 위축되고 경제 체제는 덜 ‘문화적으로 될’(civilized) 수밖에 없는 것이다.

가톨릭 사회 교리의 새로운 관점이기도 한 회칙 『진리 안의 사랑』의 또 다른 핵심은 바로 기업 스스로 시민 사회의 한 조직처럼 기능할 수 있다는 점이다. 즉, 연대와 상호 신뢰, 진정한 인간관계가 기업 경영 안에서 실천될 수 있고, 심지어는 이를 통해 기업 경영에 활력을 불어 넣을 수 있다는 점이다.

---

5) 주교회의의 공식 번역은 ‘감사’이다.

회칙 『진리 안의 사랑』에서 연대와 상호 신뢰를 바탕으로 한 기업이 구체적으로 어떠한 모습을 갖추고 있는지 명시되어 있지는 않지만, 가톨릭 사회 교리의 원칙들을 통해 몇 가지 주요한 특징을 열거해 볼 수 있다. 첫째, 이러한 기업은 자신의 이익만을 맹목적으로 추구하는 것이 아니라, 더욱 포괄적인 사회의 문제를 포함한 더 상위의 목적의식이 있다. 상호 연결의 원칙에도 인간은 특히 위험 국면에 처할수록 공동선을 증진시키기 위한 정책과 행동을 통해 연대의 정신을 보여 주지 못하기 쉽지만, 이러한 기업은 이러한 인간적 속성을 초월하고 있는 것이다.

둘째, 단순한 계약이 아닌 상호 신뢰와 연대가 바탕이 되는 기업의 특징은 근본적인 인간 가치와 전망으로 경영한다는 점이다. 공동선을 증진시킨다는 것은 건강 증진, 환경 보호, 교육 환경 개선 등 전반적인 삶의 질을 개선시키는 사안과 같은 다수에 의해 옹호되는 가치를 중심으로 공동의 관심사와 목적에 다가감을 의미한다. 비록 수많은 회사가 훌륭한 사명 선언문과 핵심 가치를 내세우며 자신들의 목적의식을 나타내고 있지만, 자세히 들여다보면 이러한 가치를 실제로 실천하고 있는 사례는 매우 드문 것임을 알 수 있다. 회사의 거창한 운영 철학만으로는 충분하지 않다. 회사는 이들 가치 체계가 매일의 업무에서 이행될 수 있도록 시간대별로 목표를 설정하는 등 구체적인 사업 계획을 수립해야 할 것이다. 종업원의 채용과 훈련 개발 또한 회사의 운영 철학을 반영하는 것이어야 하고, 종업원들이 자발적으로 회사로부터 옹호되는 가치를 전향적으로 실천할 수 있도록 동기가 부여되어야 한다.

셋째, 단순한 계약이 아닌 상호 신뢰와 연대를 바탕으로 하는 회사는 모든 주요 이해 관계자들의 인간적 존엄성을 존중한다. 많은 기업이 주주라는 하나의 이해 관계자에만 집중한다. 또 다른 기업은 소비자라는 이해 관계자에 집중하여 최상의 품질과 최저의 가격에만 신경 쓴다. 이 경우 심지어는 종업원이나 하청업체와 같은 또 다른 이해 관계자의 복지는 외면하기도 하여 최저임금 이하의 급료나 노동력을 착취하는 개발도상국의 공장에서 제작된 제품을 구매하기도 한다. 하지만 교황 베네딕토 16세가 그리고 있는 이상적인 기업이란 모든 주요 이해 관계자의 인간적 존엄성에 주의를 기울이는 기업을 의미한다. 종업원에게 생활에 충분한 임금을 지급하여 그들로 하여금 사회에 참여할 수 있는 권리를 행사할 수 있도록 하는 것이다. 인간은 하느님의 모상으로 창조되었으므로 그가 소비자이든, 주주이든, 종업원이든, 개발도상국의 하청업체 근로자이든, 지역 사회 주민이든 존중되어야 마땅한 것이다.



#### 4. 소명으로서 기업리더: 실제적인 핸드북

교황청 정의평화위원회 위원장 피터 텍슨(Peter Turkson) 추기경은 2012년 3월 30일 자로 『소명으로서 기업 리더』(Vocation of a Business Leader)를 발간하였다. 이 교황청 문서는 오늘날의 기업 리더로 하여금 가톨릭 사회 교리의 개괄적인 이해를 돕고, 이들 원칙들의 실천이라는 어려운 과업에 기업 리더들을 동참시키기 위해 주요 질문과 설명을 실제적인 용어를 활용하여 설명하였다.<sup>6)</sup>

문서의 도입 문장을 통해 전반적인 내용의 분위기를 읽을 수 있는데 다음과 같이 시작된다. “기업 경영과 시장 경제가 올바르게 작동하고, 공동선을 위해 봉사하는 데 집중하면, 이를 통해 우리 사회의 물질적일 뿐 아니라 심지어 영적인 복지를 위해 공헌할 수 있을 것이다.”(2쪽) 따라서 기업 경영은 제품과 서비스를 생산할 뿐만 아니라 덕을 쌓는(cultivating virtue) 사명도 아울러 지닌다. 이는 사회 안의 기업의 역할에 관한 광범위한 관점이 아닐 수 없다.

수세기 전에 조셉 카다인(Joseph Cardijn) 추기경과 1세기 전의 가톨릭노동청년회의 원칙을 따라 이 문서는 다음과 같이 관찰(seeing), 판단(judging), 실천(acting)이라는 세 가지 단계를 따라 설명하고 있다.

##### 1) 관찰

우리 시대에 좋은 일들이 많지만, 다음의 네 가지 새로운 발전 국면을 따라 우리는 큰 도전에 직면해 있다. 이들은 ‘시대의 징표’인 것이다.

- a. 세계화(Globalization): 국가 경계를 넘어서는 이동은 기업에게 새로운 효율성의 원천과 거대한 새로운 시장이라는 기회를 가져다주었지만, 불평등을 악화하고 기업의 공동선을 추구하기 위한 국가 정부의 통제력을 약화시키는 결과를 초래하였다.
- b. 커뮤니케이션 기술(Communications Technology): 기술의 발전을 통해 비용 절감, 전 세계적인 연결망 구축의 용이성, 새로운 제품과 서비스 개발 기회, 커뮤니케이션 속도의 혁신적 증대라는 혜택을 가져다주었지만, 기업의 의사 결정이 단기중심으로 흐르기 쉽고 정보의 과부하와 같은 문제점을 야기하기도 하였다.
- c. 금융화(Financialization): 금융 시장 부문이 오늘날의 세계 경제를 주도하게 되었다.

6) 문서의 전문은 [www.pcgp.it/dati/2012-05/04-999999/Vocation%20ENG2.pdf](http://www.pcgp.it/dati/2012-05/04-999999/Vocation%20ENG2.pdf)에 있다.

부의 극대화와 단기 수익 극대화의 논리에 따라 공동선에 대한 관심이 쇠퇴하기 쉬운 상황이 되었다.

- d. 더욱 포괄적인 문화적 변화(Broader Cultural Changes): 우리는 개인의 권리에 대한 관심이 종종 공동선을 우선하기 쉬운 시대를 살고 있다. 가정의 파괴, 공공재의 희생을 담보로 사유재를 확보하는 데 부수되는 스트레스, 편협하고 맹목적인 부의 극대화 추구 등을 통해 건강한 사회를 가꾸는 노력을 소홀히 하게 된다.

## 2) 판단

가톨릭 신자로서 모든 기업 경영의 의사 결정은 가톨릭 사회 교리의 핵심 원리에 유의해야 할 것이다. 예를 들어 인간의 존엄성을 언제나 존중하고, 기업 경영은 인간 공동체의 건설함을 의미하고, 기업이 가지는 이 시대의 권력은 공동선을 위해 봉사하여야 한다는 원칙 등을 늘 지켜야 할 것이다. 이러한 원칙을 늘 유념하여 기업 리더는 세상의 요구를 충족시킬 수 있고, 동시에 사회적 환경적 이슈들을 고려하며, 회사 자신뿐 아니라 협력업체들의 복지를 동시에 증대하면서 제품과 서비스를 생산하도록 노력할 것이다. 직 무는 사람 중심의 관점과 인간적인 발전을 도모하는 방향으로 구조화되어야 하며, 공정의 원칙은 임금뿐 아니라 세금, 제품 가격, 그리고 주주 배당 등 모든 부문에 적용되어야 한다. 또한 무엇보다도 기업 리더는 빈곤 계층을 위해 봉사하기 위한 새로운 기회를 모색해 나가는 데 게을리 하지 말아야 할 것이다.

## 3) 실천

하느님을 섬기는 많은 기업 리더에게 가장 어려운 부분이 바로 이 세 번째 실천의 영역일 것이다. 성공의 정의에 대한 판단의 근거는 매우 흔하게 재무적 성공에 귀결되곤 한다. 우리가 사무실 문을 들어서는 순간 우리의 윤리적이고 종교적인 원칙들은 매우 쉽게 유리되곤 한다. 가정과 지역 사회에서는 훌륭한 신자일지 모르지만 일터에서는 교회의 정신과 행동과 무관해지기 쉽다. 이 세 번째 영역은 가톨릭 사회 교리에 근거하여 세상의 전망을 늘 성찰함으로써 바로 이러한 종교적 신념과 직장의 현실이 유리된 삶을 극복하도록 일깨워 준다. 늘 깨어 기도하고, 하느님의 현존하심과 선물을 묵상하며, 적극적으로 영성적인 삶을 살아가도록 한다.

이 문서는 마지막 부분에서 ‘기업 리더를 위한 진단 체크리스트’를 제시하고 있다. 바로

이 부분에서 본 문서의 뛰어난 면모가 드러난다. 이들 체크리스트에 포함된 질문들은 매우 난해하면서 한 가지 정해진 정답도 없다. 이 질문들은 가톨릭 사회 교리에 의해서 구성된 것이어서 대담 또한 많은 가톨릭 신자로서 삶을 실천해 나가고 있는 지성을 갖춘 기업 리더에 의해 그 답이 나올 것으로 기대된다. 바로 이 체크리스트를 여기 본문에 포함시키는 것은 의미 있는 일이 될 것이다.

### 기업 리더를 위한 진단 체크리스트

- 나는 내 일(직업)을 하느님의 은총으로 여기는가?
- 나는 내 일(직업)을 통해 하느님의 창조사업에 동참하는 동반 창조자(co-creator)의 역할을 수행하고 있는가?
- 나는 내 일(직업)을 통해 생명의 문화를 촉진시키고 있는가?
- 나는 성경적 원칙을 직업 현장에서는 유리시키는 분절된 삶을 살고 있지는 않은가?
- 나는 성사에 정기적으로 임하고 이를 통해 나의 사업 활동에 도움을 받고 있는가?
- 나는 분절된 삶의 위험을 극복하기 위해 성경을 읽고 기도하는가?
- 나는 다른 가톨릭 기업 리더 혹은 동료와 함께 내 영적인 여정을 공유하는가?
- 나는 가톨릭 사회 교리를 좀 더 공부함으로써 내 사업적 삶에 자양분을 줄 수 있기를 구하는가?
- 나는 인간의 존엄성이 진실로 존중된 기업의 의사 결정 과정이야말로 회사의 수익성, 민첩성, 효율성 등을 제고시킬 수 있고 궁극적으로는 온전한 인간 발전을 도모할 수 있음을 믿는가?

### 세상의 요구를 충족시키기 위하여

- 나는 우리 회사의 책임 범위가 단순히 주주의 이익뿐 아니라, 모든 이해 관계자의 생명 가치에 공헌하는 수준까지 확장되어야 함을 이해하고 있는가?
- 나는 부를 창조하고 있는가? 혹은 자기 이익만을 생각하는 렌트 추구 행위 (rent-seeking behavior)를 하고 있는가?

- 나는 경쟁을 지양하는 활동에 참여하고 있는가?
- 우리 회사는 환경 파괴, 협력 업체와 경쟁 업체에 대한 피해 등과 같이 뜻하지 않은 결과와 외부 요인(externalities)에 대해 충분한 수준의 책임을 다하고 있는가?
- 나는 우리 회사가 적정 수준의 노동권을 보호하고, 지역 사회와 강하고 활발하게 소통하는 ‘간접적 고용인’(indirect employers)의 중요성을 인지하고 있다고 생각하는가? (즉, 기업의 의사 결정 과정에 다양한 이해 관계자의 목소리를 반영하고 있는가?)
- 나는 우리 회사의 의사 결정이 인간의 존엄성에 바탕을 두지 않고, 공리주의 원칙이나 목적이 아닌 수단에 근거함으로써 기업 활동 안에서 전인적인 인간 발전이 저해될 수 있음에 민감한가?
- 나는 우리 회사의 제품과 서비스가 인간의 진정한 요구를 반영하고 있고 책임 있는 소비를 진작시키고 있음을 정기적으로 평가하고 있는가?

### 선하고 생산적인 직무 설계

- 나는 우리 종업원들이 각자의 수준에서 적당한 수준의 자율성을 보장 받을 수 있도록 하는 직무 요건을 제공하고 있는가? 다시 말해, 나는 우리 회사의 인적 자원이 우리 회사의 관리 조직 안에서 보조성의 원칙을 공감할 수 있도록 작업 조직을 이끌고 있는가?
- 나는 조직의 상대적인 하부 수준의 의사 결정이 종업원의 진실한 자율성을 발휘하여 이루어질 수 있도록 기꺼이 위험을 부담하고 있는가?
- 우리 회사의 직무는 해당 구성원의 역량이 최대한 발휘될 수 있도록 설계되어 있는가?
- 우리 회사의 종업원들은 자기들이 최대한 책임지고 업무를 수행해 나갈 수 있도록 채용과 훈련 과정에서 이를 반영하고 있는가?
- 이러한 책임의 내용과 범위에 대해 사전에 명확하게 정의되었는가?
- 나는 회사가 종업원들에게 안전한 직무 환경, 생활에 충분한 임금, 교육 훈련, 자기 계발의 기회 등을 제공할 수 있도록 하고 있다고 확신하는가?
- 나는 종업원의 성과 평가 과정에 우리 회사의 종합적으로 정의된 핵심 가치가 충분히 반영될 수 있도록 하고 있는가? 나는 우리 회사의 종업원들과 그들의 성과 수준에 대

해 솔직하게 소통하고 있는가?

- 우리 회사가 활동하고 있는 모든 국가에서 간접으로 고용된 종업원들의 인간적 존엄성을 존중하고, 해당 국가의 발전에 기여할 수 있도록 노력하고 있는가?(모든 지역에서 보편적인 동일한 도덕적 기준을 따르고 있는가?)
- 나는 수익성보다 종업원의 인간적 존엄성을 더 높은 우선순위로 생각하는가?

### 지속가능한 부의 창출과 공정한 분배

- 나는 기업 리더로서 자본주에게 공정한 수익을, 종업원에게 공정한 임금을, 소비자와 협력 업체에게는 공정한 가격을, 지역 사회에게는 공정한 세금을 가져다줄 수 있도록 노력하는가?
- 우리 회사는 자본주와 지역 사회에 대해 정기적으로 진실한 재무 보고를 하는 등 신탁 의무(fiduciary obligations)를 다하고 있는가?
- 경제적 어려움이 예상될 때 우리 회사는 적절한 교육 훈련, 업무 다양성 제고(예: 전환 배치) 등 종업원의 고용을 유지하기 위한 노력을 다하고 있는가?
- 경제적 어려움으로 종업원의 해고가 불가피할 경우, 우리 회사는 적절한 사전 고지, 전직 지원, 퇴직금 지급 등의 노력을 다하고 있는가?
- 우리 회사는 생산 활동 과정에서 산업 쓰레기를 줄이고자 노력하는 등 자연 환경에 대한 책임을 중요시하고 이를 다하고 있는가?

### 가톨릭 사회 교리 관점에서 살펴본 기업 경영의 새로운 추세

기업을 사적재(private good)로만 보지 않고 공공재(public good)로 접근하여 이러한 확장된 기업의 목적을 기업 사명과 핵심 가치에 내재하고 있는 기업들이 점차 증가하고 있다. 턱슨(Turkson) 추기경은 이러한 추세를 2012년 3월 30일에 발간한 문건을 통해 적시하고 있다. 즉, “우리는 다행이도 기업이 변화하고 있는 것을 목격하고 있다. 이는 사기업 부문과 공기업 부문 공히 새로이 나타나는 추세로서 이익이란 인간적이고 사회적인 궁극의 목적을 달성하기 위한 수단으로 보는 관점을 의미한다.”(8쪽)

제리 포라스와 제임스 콜린스는 자기들의 저서 『영속하는 기업』(Built to Last, 1994)

에서 장기적으로 훌륭한 재무 성과와 더욱 포괄적인 목적이 있는 기업을 ‘예지력이 있는 기업’(visionary companies)이라고 하였는데, 이는 기업의 선행과 사업적 성공이 결코 상충되는 것이 아님을 의미하는 것이다. 예를 들어 제약회사인 머크(Merck)는 기업의 사명 선언문에 회사가 “약품의 단순한 기부가 아닌 약품이 실제로 필요한 이들에게 전달될 수 있도록 하는 원대한 프로그램을 개발해야 한다.”고 명시한다. 머크는 회사의 목적이 인간의 생명을 향상시키는 데 있음을 알고 있는 것이다.<sup>7)</sup>

휴렛-패커드(Hewlett-Packard)는 인류의 복지와 발전을 위해 기술적인 공헌을 이룩하는 것이 회사의 목적이라고 한다. 한국의 홈플러스는 “회사의 고객과 지역 공동체에 대한 가치를 창출하고 이를 지속적으로 향상시키는 것…… 그리고 사회적 공헌과 성장 사이에 균형을 찾는 것”이 회사의 목적이라고 한다. 스타벅스는 회사의 사명 선언문을 다음과 같이 시작하고 있다. 즉, “우리의 사명은 인간 영혼에 영감을 주고 이를 보살피는 데 있다. 이는 한 번에 한 사람의 인간, 한 잔의 커피 그리고 한 지역의 이웃에 실천되어야 한다.” 기업을 글로벌 경제 체제에서 사회적으로 책임 있는 정치적 주체로 이해하고 있는 이 새로운 관점은 더욱 포괄적인 사회 문제에 맞서 변화를 이끌고자 하는 기업인들의 수가 많아짐을 의미한다. 교황 요한 바오로 2세는 이러한 추세에 정신을 회칙 『백주년』을 통해 기업의 궁극적 목적은 단순히 이익만을 만드는 데 있지 않고, 기업은 인간의 공동체이며 이를 통해 인간과 사회의 개발을 이끌 수 있다고 하였다(제35항).

아마도 사회 안에서 기업의 더욱 확장된 역할의 최대 동인은 소비자들의 기대가 변화하고 있다는 점일 것이다. 글로브 스캔(Globe Scan)이 1999년 5월에 실시한 설문 조사에 의하면, 응답자의 3분의 2가 기업이 고용 기회 제공, 부의 창출, 납세, 준법 등 전통적인 경제적 목표에만 국한하지 않고, 더욱 포괄적인 사회 문제를 해결하는 데 도움을 줄 것으로 기대하고 있다. 이 설문 조사는 ‘기업의 사회적 책임에 관한 새천년 여론 조사’(the Millennium Poll on Corporate Social Responsibility)라는 명칭으로 25,000명의 인터뷰를 통해 실시되었는데, 소비자 5명 가운데 1명은 회사의 사회적 성과에 대한 인지도에 따라 회사에 대해 보상하거나, 벌을 주는 것으로 보고되었다.

사기업 부문과 공공 부문 사이의 철저한 분업이 우리 시대에는 더 이상 현실적이지 않다. 기업의 사회적 책임, 기업의 시민 정신, 지속 가능성과 같은 개념의 규범 체계 안에서 기업이 더욱 포괄적인 사회적 문제에 대해 더 많은 책임을 진다. 적어도 실제적인 면에서, 사기업 부문과 공공 부문 사이의 역할의 할당 방식에 변화가 생기고 있는 중인 것

7) 머크의 사명 선언문은 이 회사의 홈페이지인 <http://www.merckgroup.com/>에서 볼 수 있다.

이다.

현대 경영학 문헌에서는 ‘기업의 생산 활동을 위한 사회에 대한 면허’(license to operate)라는 개념이 자주 쓰이고 있는데, 이는 사회의 기대를 충족시키는 것이 기업과 사회의 암묵적 계약의 일부라는 관점을 나타낸다. 기업이 사회의 기대를 저버리면 엄격한 법규를 제정하게 만든다. 예를 들어 미국의 경우 회계 업무를 대상으로 ‘사바니스 옥슬리 법’(the Sarbanes-Oxley law)과 재무 규제를 위한 ‘다드 프랭크 법’(the Dodd-Frank law)이 제정되었고, 기업의 자율권은 그만큼 줄었다. 바로 이러한 이유에서 많은 기업들이 NGO들과 협력하여 글로벌 공동체의 윤리적 규범을 만들고 실천에 옮기는 등, 사회의 기대를 충족하는 데 적극적인 것이다.

기업은 NGO들과 협력하거나, 독자적으로 전 세계적으로 빈민을 돕기 위해 많은 연구 과제를 수행하고 있다. 이러한 행동의 동인을 헤아리려면 늘 어렵지만, 분명하게 어떤 기업 리더들은 가난한 사람들에 대한 진실한 걱정으로 다가간다. 2004년 11월 포춘지에 소개된 제너럴 일렉트릭스(General Electric)의 최고경영자인 제프 이멜트(Jeffrey Immelt)는 전 세계에 걸친 GE의 다양한 사회 공헌 연구 과제 소개 기사에서 다음과 같이 말하였다. 즉, “사람들이 GE에서 일하고자 하는 이유는 그들이 자기를 초월하는 어떤 소명을 달성하기 위해서이다. 사람들은 열심히 일하고, 승진하고, 스톡옵션도 받고 싶어 한다. 하지만 그들은 세상의 변화를 이끄는 위대한 사업을 수행하는 회사에서 일하고 싶어 한다. 공동체를 건설하고 세상을 위해 위대한 일들을 해 나가는 것이야말로 기업의 정체성과 문화로부터 나오는 기업의 목적인 것이다. 이는 바로 기업의 본질적인 목적이다.

## 5. 유엔 글로벌 콤팩트: 가치를 공유하는 동료와 협력

더욱 평화롭고 공정한 사회를 위한 유엔의 한 가지 계획이 바로 유엔 글로벌 콤팩트(United Nations Global Compact)이다. 유엔 글로벌 콤팩트는 기업의 자발적인 정책과 프로그램을 통해 글로벌 경제 개발의 장점을 향상시키고 전파하기 위한 목적으로 당시 사무총장이던 코피 아난이 창립하였다.

인권과 노동권의 신장, 자연 환경 보호 증진, 그리고 반부패 촉진을 위한 10가지 원칙을 통해 유엔 글로벌 콤팩트는 더욱 평화로운 사회를 건설하고자 한다. 초기에는 수십 개 기업에 지나지 않았으나, 유엔 글로벌 콤팩트는 2012년 기준으로 135개 나라에 7천 개가 넘는 기업, 1,000여 개의 NGO가 참여하고 있다.

유엔 글로벌 콤팩트의 사명은 전 세계 회원 기업이 도덕적 문화를 구축해 나감으로써 기업의 도덕적 목적을 강조하는 데 있다. 반기문 유엔 사무총장은 이러한 글로벌 콤팩트의 사명과 관련하여, “보편적 가치를 기반으로 하는 기업 활동은 경제적이고도 사회적인 이득을 가져올 수 있다.”고 하였다.

글로벌 콤팩트의 궁극적인 사명은 글로벌 사회에 인간적인 가치를 강조하는 데 있다. 이는 신뢰, 공정성, 성실함, 인간에 대한 존중과 같은 글로벌 콤팩트에 내재되어있는 가치 없이는 글로벌 자본이 더 포괄적인 사회 안에서 결국은 적법성을 상실할 것이라는 통찰을 바탕으로 하고 있다.

기업에 대한 신뢰 수준이 지속적으로 하락하고 있고, 지금의 기업과 기업 리더에 대한 대중의 신뢰는 매우 낮은 수준이라는 설문 조사 결과가 많다. 예를 들면, 매해 기업을 포함한 각 기관의 대중 신뢰 수준을 평가하는 설문인 2012년 에델만 신뢰지수 평가(the 2012 Edelman Trust Barometer)에서 전 세계적으로 38%의 응답자만 기업 최고 경영자의 진실성을 믿고 있는 것으로 나타났다. 한국의 경우는 31%가 신뢰하고 있는 반면, 미국의 경우 50%의 응답자가 최고 경영자의 진실성을 신뢰하고 있는 것으로 나타났다. 대중이 기업에 대해 덜 신뢰하고 기업의 행동을 신뢰한다는 것이 위험하다고 판단될수록, 더욱 법률과 규정과 같은 강력한 조직 통제 시스템에 대한 필요 압력이 증가한다.

기업이 사적인 이익을 초월하여 공동선을 지향한다고 대중이 인식하고, 그러한 기업의 정신이 조직 사명과 실제 행동에 투영된다면, 기업에 대한 신뢰가 서서히 회복될 것이다. 글로벌 콤팩트 회원 기업들의 일부 노력에 대해 이러한 신뢰 회복이 나타나고 있다.

『기업을 통한 평화』(Peace through Commerce)라는 책에 기업 사례가 어느 정도 상세하게 설명되어 있다. 예를 들어 아프리카 사하라 외곽 농촌 지역에서, 제너럴 일렉트릭스(General Electric)는 병원 건설 사업 과정에서 현지 부족들에게 단순히 장비만 지원하는 것이 아닌, 경영 기술을 가르치고 참여시키는 등 사업 연구 과제에 대한 주인 의식과 개선 의지를 불어넣고 있다. 이러한 GE 프로그램은 개발도상국가에 대한 원조의 훌륭한 사례로 언급되고 있다.

또 다른 사례는 보건 의료 회사인 노바티스(Novartis)에서 찾아볼 수 있다. 노바티스는 아프리카 사하라 외곽 지역의 수백만 나환자 치료부터 농법 개선을 위한 우수 씨앗 제공과 빈곤 지역 주민에 대한 보건과 질병 예방 교육 등 다양한 프로그램을 운영하고 있다. 노바티스의 경영진은 회사의 가치와 전망에 따라 세계의 문제를 해결하기 위한 방법들을 취하고 있는 것이다.



IBM의 종업원 또한 매년 3백만 5천 시간의 봉사 활동에 참여하고 있고, 회사의 사회 공헌 기금은 매년 1억 5천만 달러를 넘는다. 스타벅스는 개발도상국의 커피 재배농가 주민들이 생활에 필요한 임금을 받을 수 있도록 보장한다.

이러한 모든 노력들은 소비자, 종업원, 투자자 등 회사의 이해 관계자에게 지속 가능한 가치를 제공한다는 회사의 전망과 이를 이끄는 회사의 사명 선언문과 핵심 가치로부터 나오는 것이다. 이러한 전망은 한국의 홈플러스 그룹 이승한 회장이 발표한 2011년 선언문에도 잘 나타나 있다. “시장적 가치에 추가적으로 회사는 공정하고 윤리적인 경영, 경제와 산업에 대한 공헌, 지역 사회에 대한 공헌, 그리고 사회적 책임활동 등을 통하여 사회적 가치를 구현해 나가야 한다.”

## 결 론

양심이 있는 기업 리더라면 가톨릭 사회 교리의 도움으로 매우 도움이 되는 도덕적 나침반을 발견할 수 있다. 특히 이 논문에서 인용한 교황청 정의평화위원회가 출간한 『소명으로서 기업 리더』는 큰 도움이 될 것으로 기대된다.

또한 유엔 글로벌 콤팩트를 통해서 회원 기업들은 뜻을 함께하는 동료들을 찾을 수 있을 것이다. 유엔 글로벌 콤팩트 한국협회에서도 다른 90개 국가의 협회와 마찬가지로 한국의 기업 리더들이 그들의 꿈과 희망을 나누고 서로 경험을 공유하고 배울 수 있을 것이다. 나 자신은 우리 모두를 위한 더 나은 세상을 만드는 데 기업이 도울 수 있다는 큰 확신을 가지고 있다.<sup>8)</sup>

---

8) 참고 문헌은 바로 뒤의 영문판에 수록.



# **The Business Leader of the 21<sup>st</sup> Century: Catholic Social Teaching as a Moral Compass**

**Myeongdong Cathedral  
Seoul, Korea**

Oliver F. Williams, C.S.C.  
International Scholar (2012-13)  
Kyung Hee University  
Mendoza  
chool of Management  
University of Notre Dame



## **The Business Leader as a Noble Vocation**

This presentation shows that a growing number of business leaders are focusing on the dignity of all their stakeholders and that some firms are taking on projects in the wider society to alleviate poverty. This is done by many leaders, not because business caused these problems, but rather because these executives are thinking and feeling human beings who realize that their organizations might have the managerial talent and resources to act where governments are unable or unwilling to do so. These leaders have a sense of being called upon to seek the common good, to make a difference, to make the world a better place for them having been there.

This "calling" is often discussed with the term "vocation." This "servant leadership" perceives the interconnectedness among life and all its enterprises, especially business and the environment. While it is true that some of this activity is done simply to respond to society's expectations, there are a growing number of leaders who do it because they believe it is the right thing to do. To be sure, there are still many flaws in the economic system, yet there is hope that men and women with a moral compass will help share our public and private institutions toward a more just world. Catholic Social Teaching may provide a helpful moral compass for many.

## **Catholic Social Teaching as a Moral Compass**

Pope Paul VI referred to the Catholic Church as an "expert in humanity." It is often said in ethical or religious reflections that "work is for man" rather than "man for work" but what exactly does that mean? One answer to this question is in the body of work called Catholic Social Teaching (CST). For many business leaders CST can provide a moral compass, offering the right questions and suggesting broad outlines for the future. This article will first give a summary of CST and then outline a recent document which offers a practical handbook for business leaders

from the Pontifical Council for Justice and Peace titled "Vocation of a Business Leader."

### **What is Catholic Social Teaching?**

While the Catholic Church has always reflected on the social and political implications of biblical teaching, within the last 120 years it has developed a body of official teaching on social ethics known as Catholic Social Teaching (CST). The insight of church teaching accepts the market economy but with a key qualification that the state intervene where essential to promote and protect human dignity. Most official church teachings are promulgated as pastoral letters of a national conference of bishops or as encyclicals, pastoral letters issued by the pope as the chief shepherd of the church. An encyclical's title is taken from the first two words in the Latin edition.

At their best, church statements attempt to be a moral force, offering reflection and guidance for capitalist economies to ensure that an acquisitive economy does not degenerate into an acquisitive society. For example, Pope Leo XIII in *Rerum Novarum* (1891) puts the church squarely on the side of the workers in the struggle for recognition of labor unions. In the United States Monsignor John A. Ryan influenced Catholic thinking in writing both *A Living Wage* (1906) and *Distributive Justice* (1916). In 1919 the US bishops issued a work by Ryan that is often cited as a forerunner of some of Franklin Roosevelt's New Deal policies. Titled *Social Reconstruction: A General Review of the Problems and Survey of Remedies*, Ryan's document offered a moral perspective on the economy, suggesting such reforms as minimum-wage laws, child-labor laws, the right of labor to organize, and unemployment and health insurance. Many of Ryan's suggestions have become public policy in the United States.

In 1931, on the anniversary of *Rerum Novarum* Pope Pius XI issued *Quadragesimo Anno*. While its proposed alternative model of society is of

dubious value today, it clearly establishes the role of the church as an agent of change in the sociopolitical order. Three principles enunciated in the document have been dominant in all subsequent Catholic social theory: the need to protect the dignity of the person; the concern that organizations be no larger than necessary —subsidiarity; and the focus on the necessity for "mediating structures" (family, professional associations, church, etc.) between the person and the state.

*Quadragesimo Anno* outlined a vision of society and its relationship to the state which has continued to develop in Catholic social thought. Society is composed of all the various groupings that people find necessary or helpful — families, churches, unions, professional associations, business corporations, social clubs, neighborhood associations, and so on. The role of the state is to be *in the service* of society, that is, its role is primarily to facilitate the cooperation and wellbeing of all these groupings or "mediating structures." The encyclical maintains that the role of the state is to *direct, watch, urge, and restrain* "as occasion requires and necessity demands" (para. 80). Pope John XXIII's 1961 encyclical, *Mater et Magistra* (Mother and Teacher), employs similar terms: the role of the state is to "encourage, stimulate, regulate, supplement, and complement" (para. 53).

Catholic social thought is ever vigilant against collectivist tendencies which tend to obliterate legitimate mediating structures. This defense of personal rights is evident in the 1981 encyclical *Laborem Exercens*, in which Pope John Paul II vigorously defends the solidarity of workers and their right to come together in organizations to defend common interests. Eschewing the model of interest-group pluralism which tends to view the world exclusively through the prism of one set of interests, Catholic social thought repeatedly returns to the notion of the common good as the appropriate context in which to consider one's own interests. John Paul II emphasizes this point in *Laborem Exercens*.

Assuming that human nature is flawed, one of the roles of the state, according to CST, is to facilitate the growth of desirable character traits and mute those that are less noble. Yet there is a confidence in the goodness, the cooperative dimension of the person, so that the social constraints of the state are designed to enhance human freedom and curtail selfishness for the common good.

This confidence in the fundamental goodness of the person underlies the church's basic strategy of appealing to the consciences of those who control wealth and power, to bring about basic changes in society that are designed to alleviate the plight of the poor. Pope Paul VI in *Populorum Progressio* (Development of Peoples) argues for a new international economic order, but he appeals for strategies of negotiation and consensus rather than any violent means.

In the 1991 encyclical, *Centesimus Annus*, Pope John Paul II is perhaps the most forthright defense of the wealth-creating capacity of a market economy, but it too stresses a modest role for government intervention to ensure a humane community. In speaking of alienation John Paul II summarizes a major theme in the Church's criticism of capitalism. He describes the Marxist analysis of alienation as false, but identifies another type of alienation in today's market economy that makes it possible for people to lose touch with any real meaning or value in life (para. 4). One of the ways this happens is through "consumerism," an easily misunderstood term, used here as a pejorative term. It is certainly not referring merely to the consumption of material goods, which is, after all, required for a market economy to function and for people to have employment. Consumerism refers to that aberration where people are led to believe that happiness and self-fulfillment are found solely in acquiring material goods. The values of friendship, music, and beauty, for example, come to pale in importance and, because basic, non-materialistic needs are not met, there is alienation. Similar adverse cultural and social effects are cited by consumer advocates in the United States in their criticism of



certain kinds of advertising. Seeking ways to strengthen the influence of the family, the schools, and the church is the challenge put forward. Some disciples of Adam Smith believed in God's providence working to ensure the common good, a self-regulating economy. Catholic social teaching says, in effect, that we must make God's work our own and actively change things to form a more humane world.

Pope Benedict XVI in the July 7, 2009 Encyclical *Caritas in Veritate* reiterates many dimensions of Catholic Social Teaching and adds a new perspective. He suggests that our times, characterized by a financial crisis and poor economic performance, require a new *civilizing* of the economy. We must move toward a world of business which is based not merely on contracts but rather based on what the Pope calls "gratuitousness," mutual trust and solidarity, for this would be a truly human world.

A constant theme of Catholic social teaching (CST) is that while both the state and the market are necessary and good in themselves, they can easily lead to dehumanized relationships, relationships that have become commodified and bureaucratized. To overcome this dehumanization, CST stresses the need for "mediating institutions," the voluntary organizations of civil society that are not based on contracts controlling buying or selling, or services. Such organizations, e.g., the family, trade unions, fraternal organizations, churches, etc., are based on trust and gratuity and hence allow the human person to flourish. In these organizations, one is not merely a consumer or a voter bonded by economic contracts or state bureaucracies, but rather, the glue in a common vision based on trust and solidarity. As Pope John Paul II writes in *Centesimus Annus*, the social nature of the person is only fully realized in the various intermediary groups.

In *Caritas in Veritate* Pope Benedict also reflects on the crucial role of solidarity and common purpose and vision in shaping an authentic

person and he is concerned that civil society is being overwhelmed by the market, diminishing the development of the person.

When both the logic of the market and the logic of the state come to an agreement that each will continue to exercise a monopoly over its respective area of influence, in the long term much is lost: solidarity in relations between citizens, participation and adherence, actions of gratuitousness, all of which stand in contrast with *giving in order to acquire* (the logic of exchange) and *giving through duty* (the logic of public obligation, imposed by state law (CV para. 39).

The point here is that in the interplay among the *market*, the *state* and *civil society* there is a humanizing of the economy, or in Benedict's words, a "civilizing" of the economy. With the overshadowing of civil society, primarily by the market, human relationships are underdeveloped, and hence, the economy is less "civilized." Another point in *Caritas in Veritate* and a new emphasis in CST, is that a business itself can function like an institution of civil society where, in solidarity and mutual trust, authentic human relationships can thrive in a business and even energize it.

While *Caritas in Veritate* does not spell out what a business based on solidarity and mutual trust would look like, based on the principles of CST it may be said to have several key features: First, the business must not be single-mindedly focused on its own profits, but must have a bigger purpose that includes taking on some of the problems of the wider society. Though by nature interdependent, human beings can yet show solidarity, especially in crisis situations, with activity and policies that advance that common good.

A second feature of a company based on mutual trust and solidarity and not simply on contracts is that it would be led by vision and basic human values. Advancing the common good implies tapping into the shared concerns and purpose espoused by most, such things as improving

health, preserving the environment, enhancing education and, in general, improving the quality of life. While many companies have wonderful mission statements and core values claiming to portray their sense of purpose and priorities, a careful examination reveals that some never realize these values in practice. It is not enough to have a lofty philosophy of the organization, but rather, a company must also have business plans with timeframes and goals that integrate these values into daily practice. Hiring and development must reflect the philosophy of the firm and motivate employees to carry forward the espoused values.

Finally, a firm that is based on mutual trust and solidarity and not simply on contracts would respect the dignity of all significant stakeholders involved with the business. Many businesses focus on one stakeholder, often the stockholder. Others focus on the consumer, and try to offer the best quality products at the lowest price. Some businesses have been very successful employing this strategy, focusing on the consumer but neglecting employees and sub-contractors. This strategy often results in not paying a living wage and purchasing products made in developing countries under sweatshop conditions. The ideal firm envisioned by Pope Benedict, however, would attend to the dignity of all significant stakeholders involved. Paying a living wage respects the dignity of the workers and enables them to exercise their right of participation in the society. The person, created in the image and likeness of God, whether he or she be a consumer, a stockholder, an employee, a sub-contractor in a developing country, or a member of the local community, must be respected.

### **The Vocation of a Business Leader: A Practical Handbook**

On March 30, 2012, Cardinal Peter Turkson, president of the Pontifical Council for Justice and Peace, issued a document titled "Vocation of the Business Leader." In practical, down-to-earth terms, these reflections outline CST and offer a set of questions designed to enlist business leaders

in the difficult task of applying the principles. (The text is available at: [www.pcgp.it/dati/2012-05/04-999999/Vocation%20ENG2.pdf](http://www.pcgp.it/dati/2012-05/04-999999/Vocation%20ENG2.pdf)).

The opening line of the Executive Summary of the document sets the tone of the reflections: "When businesses and market economies function properly and focus on serving the common good, they contribute greatly to the material and even the spiritual well-being of society" (page 2). Thus business not only produces goods and services but it also cultivates virtue; this is a remarkable affirmation of the role of business in society.

Following the approach of Cardinal Joseph Cardijn and the Young Christian Workers movement of almost a century ago, the document employs the three stages of seeing, judging and acting.

1. Seeing. While there is much that is good in our time, there are major challenges entailed with four new developments. These are the "signs of the times."
  - a. Globalization. Movement across boundaries has brought new efficiencies and vast new markets for business but it has also exacerbated inequalities and lessened the power of states to control business for the common good.
  - b. Communications Technology. While the technology has brought lower costs, much easier connectivity around the globe, and new products and services, the speed of communications has given new focus to short-term decision making and information overload.
  - c. Financialization. Today the revenue and profits from the financial sector dominate the global economy. Emphasis on wealth maximization and short-term profits can easily overshadow concern for the common good.
  - d. Broader Cultural Changes. We are living in a time when focus on individual rights often clouds concern for the common good. The erosion of family life, the stress of

private goods at the expense of public goods, the neglect of duties that are entailed with rights, and the single-minded focus on wealth maximization are all factors that can lead to the neglect of shaping a healthy society.

2. Judging. For a Christian the fundamental principles which inform all business decisions concern core principles of CST, such as respect for human dignity, the notion that business ought to be a community, and power as service for the common good. With these principles in mind, the business leader will try to produce goods and services which meet the needs of the world while at the same time considering the social and environmental issues involved, not only for the company but the supply and distribution networks as well. Work will be structured taking into account the people involved and their flourishing. Justice will be sought in not only wages but taxes, prices, as well as returns for shareholders. In all of this, business leaders are over alert to find new opportunities to serve the poor.
3. Acting. It is third dimension of acting as leaders who serve God that is the most troublesome for many in business. So often our definition of success and thus our judgment refers only to financial success. It is very easy to compartmentalize, to check our ethical and religious principles at the office door. One may be a wonderful Christian at home and in the community but the workplace is off limits for Christiana principles and action. This third dimension is a reminder that overcoming a divided life, bringing a vision into the world based on CST, requires an active spiritual life, prayer, and an acknowledgement of God's presence and gifts.

The document concludes with "A Discernment Checklist for the Business Leader." It is here that the genius of the document is most manifest. While there are hard questions here, there are no answers. The questions are informed by CST and the answers must come from those many intelligent

business leaders who are pursuing a Christian way of life. It may be helpful to include the full text of the "checklist" here.

#### A DISCERNMENT CHECKLIST FOR THE BUSINESS LEADER

- ◆ Do I see work as a gift from God?
- ◆ Is my work as a "co-creator" truly a participation in God's original creative act?
- ◆ Do I promote a culture of life through my work?
- ◆ Have I been living a divided life, separating Gospel principles from my work?
- ◆ Am I receiving the sacraments regularly and with attention to how they support and inform my business practices?
- ◆ Am I reading the Scriptures and praying with the will to avoid the risk of a divided life?
- ◆ Am I sharing my spiritual path with other Christian business practitioners (my peers)?
- ◆ Am I seeking to nourish my business life by learning more about the Church's social teaching?
- ◆ Do I believe that taking seriously the dignity of the person in my business decision-making will promote integral human development while making my company more efficient, more agile, and more profitable?

#### MEETING THE NEEDS OF THE WORLD

- ◆ Do I see the responsibilities of my company as extending to all the participants who contribute to its life, not simply to the interests of the owners?
- ◆ Am I creating wealth, or am I engaging in rent-seeking behavior?
- ◆ Am I engaging in anti-competitive practices?
- ◆ Is my company making every reasonable effort to take responsibility for externalities and unintended consequences of its activities (such as environmental damage or other negative effects on suppliers, local communities and even competitors)?
- ◆ Do I recognize the importance of strong and lively "indirect employers" to ensure the right levels of labor protection and community dialogue?
- ◆ Am I sensitive to the fact that if corporate decisions are not deeply grounded in the dignity of the human person, they will be prone to instrumentalist and utilitarian constructs which fail to promote integral human development within business?
- ◆ Do I regularly assess the degree to which my company provides products or services which address genuine human needs and which foster responsible consumption?

### **ORGANIZING GOOD AND PRODUCTIVE WORK**

- ◆ Do I provide working conditions which allow my employees appropriate autonomy at each level? In other words, am I organizing human resources mindful of the subsidiarity principle in my company management system?

- C Am I assuming the risk of lower level decisions to assure that his autonomy is genuine?
- C Are jobs and responsibilities in my company designed to draw upon the full talents and skills of those doing the jobs?
- C Have employees been selected and trained to be able to meet fully their responsibilities?
- C Have these responsibilities and their scope been clearly defined?
  
- ◆ Am I making sure that the company provides safe working conditions, living wages, training, and the opportunity for employees to organize themselves?
- ◆ Have I embedded a set of comprehensively defined values and integrated that into my performance measurement process? Am I honest with my employees about their performance?
- ◆ In all countries where my company is engaged, is it honoring the dignity of those indirectly employed and contributing to the development of the communities hosting these operations? (Do I follow the same standard of morality in all geographic locations?)
- ◆ Do I place the dignity of all workers above profit margins?

## **CREATING SUSTAINABLE WEALTH AND DISTRIBUTING IT JUSTLY**

- ◆ As a business leader, am I seeking ways to deliver fair returns to providers of capital, fair wages to employees, fair



prices to customers and suppliers, and fair taxes to local communities?

- ◆ Does my company honor all its fiduciary obligations to providers of capital and to local communities with regular and truthful financial reporting?
- ◆ In anticipation of economic difficulties, is my company taking care that employees remain employable through appropriate training and variety in their work experiences?
- ◆ When economic difficulties demand layoffs, is my company giving adequate notifications, employee transition assistance, and severance pay?
- ◆ Does my company make every effort to reduce or eliminate waste in its operations, and in general to honor its responsibility for the natural environment?

### **New Trends in Business in Line with Catholic Social Teaching**

There are a growing number of companies that not only seek their private good, but also the common good, and they embody this expanded purpose in their mission statement and core values. Cardinal Turkson acknowledged this when he introduced the document on March 30, 2012: "Fortunately, we are witnessing a change in business, a new tendency among organizations, both public and private, to view profit as a *means for achieving human and social ends*—in other words, as an opportunity to serve the common good." (page 8).

Jerry Porras and James Collins in *Built to Last* (1994) call such companies that have long-term, excellent financial performance and an expanded purpose "visionary companies," companies that believe that doing well and doing good are not opposites. For example, Merck Pharmaceutical Company has a mission statement that calls on the company

to "devote(s) extensive efforts to increase access to medicines through far-reaching programs that not only donate Merck medicines, but also help deliver them to the people who need them." Merck sees its purpose as to preserve and improve human life. (See the Merck mission statement on the web). Hewlett-Packard speaks of its purpose as to make technical contributions for the advancement and welfare of humanity. In South Korea, Homeplus speaks of "a mission to create increasing value to our customers and communities. . . . We commit to balanced 'growth' and 'social contribution'". Starbucks opens its mission statement as follows: "Our mission: to inspire and nurture the human spirit—one person, one cup and one neighborhood at a time."The new understanding of business as a socially responsible political actor in the global economy may reflect a growing number of business people who want to make a difference by taking on some of the problems of the wider society. Asking about ultimate purpose, about what most deeply matters in life, is to focus on what some call spiritual values in business, another growing trend. Pope John Paul II captured the spirit of this trend when he wrote in *Centesimus Annus* (35) that the purpose of business is not simply to make a profit. Rather, business is a community of persons and this community can foster the development of society as well as people.

Perhaps the biggest driver of this enlarged role of business in society is the changing expectations of consumers. A May 1999 poll by GlobeScan revealed that two out of three respondents wanted companies to go beyond their traditional economic goals (provide jobs, create wealth, pay taxes and obey laws) and to help solve some of the problems in the wider society. Called the Millennium Poll on Corporate Social Responsibility and based on 25,000 interviews, the poll reported that one in five consumers claimed to reward or punish companies based on their perception of the companies' social performance. The strict division of labor between the private and public sectors is no longer a reality in our time. Under the rubric of corporate social responsibility (CSR), corporate citizenship or

sustainability, companies are taking increasing responsibility for problems in the wider society. At least in practice, there is clearly a change in progress in the way the responsibilities of the private and public sectors are apportioned.

In contemporary business literature, the term "license to operate" is often used to convey the idea that meeting society's expectations is part of the implicit social contract between business and society. Failing to meet society's expectations can result in tough regulation, for example, in the United States, the Sarbanes-Oxley law for accountants or the Dodd-Frank law for financial regulation, or loss of discretionary power. This may explain why many companies have become proactive in meeting society's expectations, some, for example, by collaborating with NGOs in designing and implementing ethical norms for the global community.

Companies either alone or partnering with NGOs have taken on numerous projects to assist the poor around the globe. Motives are always difficult to fathom, but clearly some business leaders want to reach out to the poor because they are concerned. In a November 2004 *Fortune* article about his company's projects throughout the world, Jeffrey Immelt, CEO of General Electric, commented: "The reason people come to work for GE is that they want to be about something that is bigger than themselves. People want to work hard, they want to get promoted, and they want stock options. But they also want to work for a company that makes a difference, a company that's doing great things in the world." Building community and doing great things in the world are goals that flow from the identity and culture of a business; they are intrinsic objectives.

### **The UN Global Compact: Working With Those Who Share Our Values**

One new initiative to promote and enhance more peaceful and just societies is the United Nations Global Compact. Founded in 2000 by the then-Secretary-General of the UN, Kofi Annan, the Global Compact is

intended to increase and diffuse the benefits of global economic development through voluntary corporate policies and programs.

By promoting human rights and labor rights, enhancing care for the environment and encouraging anti-corruption measures, the 10 principles of the Global Compact are designed to enable more peaceful societies. Initially comprised of several dozen companies, the Compact as of 2012 had over 7,000 businesses and 1,000 NGOs in 135 countries. The objective is to emphasize the moral purpose of business, with member companies setting a high moral tone throughout the world. Ban Ki-Moon, UN Secretary-general, expressed the mission well: "Business practices rooted in universal values can bring social and economic gains."

The mission of the Global Compact is to foster the growth of humane values in the global society. The underlying insight is that without the values embedded in the Compact—for example, trust, fairness, integrity and respect for people—global capitalism would eventually lose legitimacy in the wider society.

There is much evidence from surveys on trust that people are increasingly losing trust in business. Public trust in business institutions and leadership is at a low level. For example, the 2012 Edelman Trust Barometer—an annual survey that measures public trust in business and institutions—found that globally, only 38% believe in the credibility of the CEO. In the United States only 50% trust business while in South Korea only 31% do. As people come to trust business less and to judge that trusting the behavior of business is risky, there is more pressure for stronger organizational control systems that is, rules, regulations and laws.

When people perceive that business is not only seeking its private good but also the common good, and that this is embodied in a mission statement and a widened purpose and activity, there is a slow retrieval of trust in business. This retrieval of trust is manifest in the response to some of the endeavors of signatory companies of the Global Compact.

In the book, *Peace Through Commerce*, 10 case stories of what companies are doing are presented in some detail. For example, in rural sub-Saharan Africa, General Electric provided not only equipment, but, perhaps more importantly, management skills so that the indigenous people could be a part of the project, taking ownership and improving the clinics and hospitals. The GE program in Africa has been cited as a good example of how to aid a developing country. Employees of GE are proud to be part of the program.

Other examples include health-care company Novartis, which has a whole range of programs from curing millions of leprosy patients, to providing better seeds and promoting more effective agricultural practices in sub-Saharan Africa, to educating rural poor on how to keep healthy and prevent disease. Novartis' leaders, following its company values and vision, have taken measures to try to solve some of the world's problems. Also, IBM employees give more than 3.5 million hours of volunteer service each year, and the company's annual contribution budget exceeds \$150 million annually. Starbucks works to ensure that coffee growers in developing countries are paid a living wage.

All these efforts flow from the company's mission statement and core values, which provide a vision to deliver sustainable value to customers, employees, and investors as well as communities. This vision is summarized well in a 2011 statement by Seung-Han Lee, Homeplus Group Chairman: "In addition to market value, a company must realize social value through fair and ethical management, contribution to the economy and industry, contribution to local communities and social contribution activities."

## **Conclusion**

Business leaders with a conscience will find a helpful moral compass with the guidance of CST, especially the document "Vocation of

the Business Leader." They will also find like-minded colleagues, men and women striving to lead sustainable businesses, in the membership of the United Nations Global Compact. South Korea has a local network of UN Global Compact companies, as does 90 other countries, where leaders can share hopes and dreams, as well as learn from each other. I, for one, have great confidence that business can help us as we work towards a better world for all.

## Bibliography

- Byers, D. M. (1985). *Justice in the Marketplace: Collected Statements of the Vatican and the US Catholic Bishops on Economic Policy, 1891-1984*. Washington, DC: United States Catholic Conference, Inc. (The periodical *Origins* prints all encyclicals and pastoral letters.)
- Benedict XVI (2009). *Caritas in Veritate*. Vatican City: Libreria Editrice Vaticana.
- Bernasek, A. "The World's Most Admired Companies," *Fortune*, March 22, 2010, pp. 121-126.
- Collins, J. and Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York, NY: Harper Business.
- Curran, C. E. (1985). *Directions in Catholic Social Ethics*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Edleman Trust Barometer 2012*. <trust.edleman.com>
- Homeplus Sustainability Report: 2010/11*.  
<corporate.homeplus.co.kr/Document/ SustainabilityReport>
- Houck, J. W. and Williams, O. F. (eds.) (1983). *Co-Creation and Capitalism: John Paul II's Laborem Exercens*. Washington, DC: University Press of America.
- Houck, J. W. and Williams, O. F. (eds.) (1984). *Catholic Social Teaching and the US Economy: Working Papers for a Bishops' Pastoral*. Washington, DC: University Press of America.
- Millennium Poll on Corporate Social Responsibility*. www.iblf.org/docs/MillenniumPoll.pdf
- Pontifical Council for Justice and Peace (2010). *Compendium of the Social Doctrine of the Church*. Vatican City: Libreria Editrice Vaticana.

- Pontifical Council for Justice and Peace (2012). *Vocation of the Business Leader*. Vatican City.
- Porth, S. J., Steingard, D. and McCall, J. (2003) have a good discussion of the key principles of Catholic social thought in "Spirituality and Business: The Latest Management Fad or the Next Breakthrough?" *Business, Religion, and Spirituality*, editor Oliver F. Williams, C.S.C., Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Ryan, J. A. (1942). *Distributive Justice*. New York: Macmillan
- Turkson, Cardinal P. K. (2012). Business, Source of Hope. Address to the XXIV UNIAPAC World Congress, Centre de Congrès de Lyon, France, March 30, 2012.
- Williams, O. (1993). Catholic social teaching: A communitarian democratic capitalism for the new world order. *Journal of Business Ethics*, 12, 919-932.
- Williams, O. F. and Houck, J. W. (eds.) (1991). *The Making of an Economic Vision*. Washington, DC: University Press of America.
- Williams, O. F. and Houck, J. W. (eds.) (1993). *Catholic Social Thought and the New World Order*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Williams, O. F., "Catholic Social Teaching: A Moral Compass for the Next Millennium," *Review of Business*, Fall 1997, pp. 15-21.
- Williams, O. F., "Is It Possible To Have a Business Based on Solidarity and Mutual Trust? The Challenge of Catholic Social Teaching to Capitalism and the Promise of Southwest Airlines," *Journal of Catholic Social Thought*, Winter 2012, pp. 59-69.
- Williams, O. F. (ed.) (2008). *Peace Through Commerce: Responsible Corporate Citizenship and the Ideals of the United Nations Global Compact*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.



## 부록 1

가톨릭신문 특별 좌담

# 바람직한 기업 경영 윤리와 가톨릭 정신

윌리엄 신부(유엔 글로벌 콤팩트 자문위원회 이사)

최철수 회장(한국가톨릭경제인협의회)

박용승 교수(경희대학교 경영대학)

2010년 7월 23일, 한국가톨릭경제인회 사무실<sup>9)</sup>

---

9) 2010년 8월 1일자 게재.



## “기업 능력 커지며 더 많은 사회적 책임 요구”

유엔(UN) 글로벌 콤팩트 자문위원회(기업의 사회적 책임과 윤리경영을 위한 국제협약) 이사로 활동하고 있는 올리버 윌리엄 신부(Fr. Oliver F. Williams·미국 노트르담대학교 경영학 교수)가 경희대학교 경영대학의 초청으로 방한했다. 기업의 사회적 책임과 윤리 경영에 대한 연구를 펼치고 있는 윌리엄 신부는 7월 한 달 간 한국의 대학생들을 상대로 ‘기업의 사회적 윤리’에 대해 강의하기 위해 한국을 찾았다.

가톨릭신문은 기업의 사회적 책임에 대한 세계적 활동을 벌이고 있는 올리버 윌리엄 신부와 기업의 사회적 책임을 몸소 실천하고 있는 한국가톨릭경제인협의회 최철수 회장, 서울대교구 노동사목위원회 전문위원 박용승 교수(경희대학교 경영대학) 등 초청해 ‘바람직한 기업 경영 윤리와 가톨릭 정신’에 대한 의견을 들어봤다. 좌담은 7월 23일, 명동 가톨릭회관 한국가톨릭경제인협의회 사무실에서 진행됐다.

○ 기업 경영의 사명은 무엇이라고 생각하는가? 경제 논리와 교회의 가르침 이 두 가치는 어떠한 상관관계를 갖고 있는지에 대한 의견을 부탁한다.

▲ 윌리엄 신부 : 글로벌 기업 환경이 조성되면서 기업은 정부보다도 더 큰 힘을 갖고 있다. 기업 경영의 사명, 즉 기업을 어떻게 운영하는 것이 옳은가에 대한 답은 결국 성경에 나오는 예수님의 가르침 속에 들어 있다. 그 가르침 속에 한 개인 또는 공동체가 무엇을 지향해야 하는지가 드러난다. 사람마다 갖고 있는 talentos(=능력)가 다르고, 그 talentos가 많은 사람일수록 더 큰 책임을 져야 한다는 것이다. 즉, 글로벌 자본과 글로벌 기업들은 많은 능력을 갖고 있기 때문에, 더 많은 책임을 져야 한다는 논리다.

▲ 최철수 회장 : 기업 경영의 근본적 사명은 이윤 추구를 통해 주주와 종업원에게 경제적 이익을 가져다주는 것이고, 나아가 기업이 속한 사회에 이득이 되게 하는 것이라 본다. 그러나 이 과정에서 기업이 사회 문화의 보편 상식적 가치관에 반하는 해악적 행위를 해서는 안 된다. 기업의 사회적 소명에 반하는 것이기 때문이다. 교회의 가르침을 기업 경영에 대입해도 큰 차이가 없다고 본다. 교회가 요구하는 기업관이 사회가 요구하는 기업관보다 좀 더 포괄적인 윤리관을 제시할 뿐이다. 인간이 만든 법률은 최소한의 윤리를 모아놓은 것에 지나지 않지만, 종교적 윤리는 그 범주가 더욱 포괄적이기 때문이다.

▲ 박용승 교수 : 교회의 가르침이 현대 경영학에서 아주 중요한 논점이 되고 있다. 학계에서는 기업이 세상의 공동선을 추구하는 교회의 가르침에 충실히 따를 때 경제적 효과가 더불어 따라온다는 연구 결과가 나오고 있다. 이는 전략 경영의 일종이며 여러 분석 결과가 이를 뒷받침하고 있다. 즉 경제 논리와 교회의 가르침, 이 두 가치는 대립하는 것이 아니다.

○ 최근 기업의 사회적 책임(CSR)이 강조되고 있다. 이러한 현상에 대해 어떻게 생각하는가? 기업이 사회적 책임을 다해야 한다는 것에 동의하는가?

▲ 최철수 회장 : 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 최근 수년 사이에 대기업을 중심으로 크게 증가했다. 또 최근 20년 사이에 미국과 유럽의 대기업을 중심으로 CSR 또는 윤리 경영에 대한 실질적 노력이 이뤄져 왔다. 최근 유럽에선 교황청이 검증한 윤리기업에만 투자하는 스톡스(STOXX) 유럽 그리스도인 기업 주가 지수가 개발돼 그에 편입되고자 노력하는 기업들이 늘어나고 있으며, 이러한 기업을 심사하는 위원단에 바티칸 대표도 포함돼 있다. 우리나라의 기업인들도 기업의 사회적 책임이 선택이 아니라 의무라는 것을 깨달아야 하며, 학계도 이에 관한 지속적인 연구를 통해 기업의 CSR 문화를 선도해 나가야 한다고 생각한다.

▲ 윌리엄 신부 : 동의한다. 결국 이런 패러다임의 전환은 기업이 글로벌 경제 환경에서 정부보다 큰 권력을 갖게 됐기 때문이며, 그에 따른 책임도 커졌기 때문이다. 기업은 시장에 좋은 물건과 서비스를 내다파는 역할을 다해야 할 의무가 있고, 나아가 공동선을 구현하기 위해 노력할 의무가 있다.

▲ 박용승 교수 : 기업이 사회적 약자에 대해 고려하는 등, 사회적 책임을 다하기 위해 노력하는 것은 결국 공동선을 높이는 것이고, 결과적으로는 기업의 시장 경쟁력을 높이는 데도 필요하다.

○ 가톨릭 기업인은 어떤 정신에 입각해 기업을 경영해야 옳은가? 기업 경영에 있어 경제 논리를 택하는 것과 교회의 가르침을 따르는 것은 양자택일의 문제인가?

▲ 최철수 회장 : 가톨릭 기업인이라면 우선 성경 말씀을 기업 경영의 기본 틀로 세울 수 있어야 한다. 그러나 사회에서 요청하는 기업 이윤 극대화화와 교회의 가르침은 단기적으로 충돌한다. 여기서 가톨릭 기업인의 고뇌가 시작된다. 불경기의 구조 조정 등

은 일반적인 이윤 극대화 전략이지만, 이것이 사랑과 배움을 강조하는 교회의 정신과는 다르기 때문이다. 그러나 장기적으로 가톨릭 정신에 입각해 기업을 경영하는 것이 기업 경영에 도움이 된다고 믿는다. 결국 기업 행위 주체는 사람이며, 직원이나 고객, 협력업체 모두에게 사랑의 정신보다 더 큰 동기부여는 없다고 보기 때문이다.

▲ 윌리엄 신부 : 한 가지 덧붙이자면 기업이 교회의 가르침을 지속적으로 따르기 위해 선 그룹을 만들어 경험을 공유하고 서로 지원해 주는 것이 필요하다. 미국의 각 교구에서도 기업 경영 지원 그룹을 만들고 토론을 벌이고 있다. 한국 가톨릭경제인회도 그런 역할을 하고 있다고 들었다. 유엔에서도 노력 중이다. 현재 내가 이사로 활동하고 있는 유엔 글로벌 콤팩트는 인권, 노동권, 환경 문제, 반부패 4대 원칙 하에 7,000여 개 기업이 모여 활동하고 있는데, 그 이유는 기업이 서로 격려하고 지원하며 지속적으로 사회적 책임을 실현해 나가기 위해서다.

▲ 최철수 회장 : 한국 가톨릭경제인회에도 경영 지원 그룹이 있다. 법률, 노동, 금융, 세무 4가지 분야에 대한 문제가 발생했을 때 관계 전문가를 보내 컨설팅을 해주는 등의 활동을 하고 있다. 반응이 상당히 좋다.

▲ 박용승 교수 : 가톨릭 기업인이 앞장서 CSR의 모범을 보이고 이를 바람직한 경영 사례로 개발한다면, 가톨릭 기업인은 교회의 가르침을 성실히 지킴으로써 세상의 빛과 소금의 역할을 충분히 해 낼 것이라고 본다.

○ 가톨릭 기업인으로서 요구되는 리더십은 무엇인가? 이를 준비하기 위해 우리 가톨릭 기업인은 어떤 준비를 해야 하는가?

▲ 최철수 회장 : 가톨릭 기업인이라면 예수님이 제자들의 발을 씻겨 주셨듯이 겸손의 리더십과 온유의 리더십을 가져야 한다고 믿는다. 이미 2000년 전 예수님께서 우리에게 그런 리더십을 보여주셨다. 가톨릭 기업인도 몸을 낮추는 예수님의 리더십을 배워야 하는 것이 아닌가 생각한다.

▲ 윌리엄 신부 : 서번트 리더십(타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 종업원과 고객의 커뮤니티를 우선으로 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십)이 이와 통한다고 본다. 이는 종교적 관점뿐 아니라, 기업 현장에서도 적용될 수 있다. 이러한 리더십에 대해 교육하기 위해 유엔 산하에 ‘책임경영사무국’이 신설됐다. 전 세계 300개 대학이 모여 CSR과 서번트 리더십과 같은 새로운 패러다임에 대해 토론한다. 사회봉

사나 CSR에 관한 커리큘럼에 대해 고민하는 등 경영대학의 교육도 바뀌어야 한다는 움직임이 일고 있는 것이다.

- ▲ 박용승 교수 : 자본의 논리나 효율성을 강조하는 강의만 들어온 학생들 또한 '기업의 사회적 책임'에 대한 교육에 목말라 있다. 경영 교육도 많이 바뀌어야 한다. 서번트 리더십이나 겸손의 리더십 등 공동선을 추구하는 새로운 리더십에 대한 교육이 필요하다. 가톨릭 기업인은 이런 '교육'에도 관심을 기울여야 한다.

○ 교회의 가르침을 기업 경제 분야에서 실천해야 하는 이유는 무엇인지?

- ▲ 윌리엄 신부 : 예수님께서 말씀하신 겨자씨의 비유처럼, 작은 것이 세상을 바꿀 수 있기 때문이다. 교황 베네딕토 16세는 회칙 『진리 안의 사랑』에서 교회의 가르침인 사랑의 가치를 세상에 나아가 공유하라고 가르쳤다. 가톨릭 경제인들은 가톨릭 정신이 세상을 바꿀 수 있다는 확신을 갖고, '사랑'으로 세상을 바꿔야 한다는 시대적 소명을 느껴야 한다.

- ▲ 최철수 회장 : 교회의 가르침에 따라 기업을 경영하는 것은 선교 활동과도 무관하지 않다고 본다. '사랑'의 정신에 뿌리를 두고 윤리 경영을 하다 보면, 기업은 장기적으로 발전하게 되고 이는 이익 창출과 연결된다. 이뿐만 아니라, 종업원과 소비자, 협력 업체 등 이해 관계자에게까지 가톨릭 정신을 전파할 수 있다는 측면에서도 선교가 가능하다.

- ▲ 박용승 교수 : 현대의 기업 경영 환경에선 모든 이해 관계자가 공동체 정신을 갖고 공동선을 추구할 때에 발전할 수 있다. 이 모든 것은 기업인의 정신에서 시작한다. 기업인 스스로의 소명 의식이 종업원과 소비자에게 전달될 때 세상은 바뀔 것이다.

- ▲ 윌리엄 신부 : 30년 전만 해도 개발도상국에 불과했던 한국이 오늘날 눈부신 경제 성장을 이룩할 수 있었던 것은 그만큼 기업의 역할이 컸다는 것을 의미한다. 이는 기업이 여전히 많은 능력과 권력을 갖고 있다는 것을 증명한다. 부의 창출이나 국가 번영, 일자리 창출 등을 통해 기업은 한국 사회에 지대한 영향력을 발휘해 왔다. 이는 전 세계적으로 유례없는 발전이다. 그렇기 때문에 한국의 기업들은 그만큼 더 큰 사회적 책임을 지고 있다는 것을 잊어선 안 된다.□

부록 2

박용승 교수의 평화신문 기고문

『진리 안의 사랑』에  
비춰본 기업 경영





산업화 시대에는 어떤 방식으로든 이익을 많이 내는 기업을 ‘좋은 기업’이라고 인정했다. 하지만 최근 이익을 사회에 환원하고, 종업원들과 고루 나누는 등 공동선을 추구하는 공유 경제에 대한 관심이 높아지면서 그 개념이 바뀌고 있다.

가톨릭 사회 교리는 오래 전부터 기업의 공공성과 공동체성을 강조해 왔다. 평화신문 창간 24돌 기획으로 사회 교리에 기초해 현대 사회의 기업이 가야 할 길을 제시하는 박용승 교수의 ‘교황 회칙 『진리 안의 사랑』에 비춰 본 기업 경영’을 5회 연재한다.

## 1. 목적이 이끄는 기업

현대 사회에서 기업이 과연 이익 극대화를 초월하는 실존적 목적을 지향할 수 있을까? 그리고 기업은 자본 소유주만이 아닌 종업원과 소비자, 협력 업체, 지역 사회, 자연 환경 등 모두의 이익을 함께 도모하며 지속적으로 성장해 나갈 수 있을까?

우리 인류는 지난 수십 년간 급속히 전개돼 온 세계화 추세 속에서 유례없는 기술발전과 부의 축적을 이뤄냈다. 그러나 다른 한편으로는 부익부 빈익빈 현상과 환경 파괴 같은 사회적 공멸의 늪을 목격하면서 산업혁명 이후 인류가 선택한 최선의 사회 경제 체제인 자본주의에 대해 성찰하는 기회를 갖게 됐다. 기업의 실존적 목적은 과연 무엇일까?

### ○ 적자생존 시스템에 대한 회의

1912년에 미국의 산업 공학자인 프레드릭 테일러가 ‘과학적 관리’(Scientific Management)라는 용어로 기업 경영 개념을 공식화한 이래 100년이 지난 지금까지 경영학을 대표하는 단어는 ‘제로섬 경쟁’(한쪽이 득을 보면 반드시 다른 한쪽이 손해를 보는 상태)이다. 기계적 효율성과 철저한 적자생존의 정글 법칙이 그대로 적용된 개념이다.

하지만 산업화 시대를 넘어 21세기 글로벌 환경으로 접어들면서 기업은 마음대로 통제할 수 있었던 독점적 시장을 떠나 불확실성이 가득한 심연의 바다 한가운데를 표류하게 됐다. 그리고 마침내 기업을 포함한 모든 경제 활동 시스템은 기계적 계약관계를 초월해 서로 유기적으로 긴밀하게 의존하는 생태계였음을 깨닫게 됐다.

새로운 시대 경영학을 대표하는 단어는 바로 ‘공동체와 사랑’이다. 건강한 경제 생태계에서 상대방 이익과 시스템 전체의 건강함이 곧 나의 이익으로 되 돌아온다.

공동체적 기업 경영 관점은 이타적인 행위가 도덕적 당위성 외에도 경제적 합리성을 지닐 수 있다는 것을 알려 준다. 이제 기업은 상대방의 공포와 증독을 기제(機制)로 삼는 이기적 이윤추구 방식을 넘어서 인간적 이해와 배려를 바탕으로 하는 사랑의 기업으로 진화하는 것이다.

가톨릭 사회 교리는 산업혁명 이후 인류가 지향해 온 자본주의 경제 시스템 안에서 인간 존엄성을 바탕으로 한 공동체 정신을 강조해 왔다. 사회 교리는 인간성 회복을 위한 기업의 시대적 소명을 오래 전부터 분명하게 제시했던 것이다. 인간적, 그리스도교적 의미로 이해되는 인류 발전 개념이 사회 교리 핵심이다.

## ○ 21세기 기업이 성장하려면

교황 베네딕토 16세는 사회 교리 회칙 『진리 안의 사랑』에서 “기업 경영은 오로지 소유주의 이익만 고려해서는 안 되며 노동자, 고객, 여러 생산 요소의 공급업자, 하위 공동체 등 기업 생존에 이바지하는 모든 이해관계자에 대해 책임을 져야 한다는 확신이 증대되고 있다.”(제40항)고 말했다.

또한 이해 관계자 중심의 경영 패러다임이 자본주의 기본이 되는 이익 추구 행위와 배치되는 것이 아니라 오히려 건강하고 지속 가능한 이익 창출로 귀결될 수 있다고 덧붙였다.

교황은 “새로운 시대의 기업 활동은 이익 그 자체가 목적이 아닌 보다 높은 사회적 가치를 지향함을 궁극적 사명으로 삼아야 하는데, 그렇다고 이것이 이익 자체를 부정하는 것은 아니다. 이 모든 것은 진리 안의 사랑을 통해서 이뤄진다.”(제38항)고 강조했다.

현대 사회에서 기업이 추구하는 궁극적 목적은 단순한 이익 극대화를 넘어서는 사회적 공동선 구현이라는 실존적 소명이 돼야 한다. 인류 공동체의 선한 발전을 지향하는 목적을 지닌 기업은 하느님 모상을 닮은 인간들인 이해 관계자들로부터 공감과 신뢰 그리고 사랑을 얻게 되고, 그들의 헌신을 이끌어 낼 것이다. 종업원은 회사를 위해 더 열심히 일하게 되고 소비자는 그 기업 제품을 더욱 사랑하게 될 것이다. 또 자본은 이러한 기업의 선순환적 가능성에 공감해 더욱 안정적 투자를 하게 되고, 지역 사회는 공동체 안에서 기업을 자랑스러워 할 것이다.

이 모두는 무한 경쟁의 글로벌 시대에 기업 경쟁력의 원천이 된다. 목적이 이끄는 선한 기업이 시장에서도 성공하는 기업이 될 수 있다는 의미 있는 시대에 우리는 살고 있는 것이다. 이야말로 선하신 주님께서 인간의 자본주의를 통해 의도하시는 바가 아니었을까?

## 2. 이타적 기업의 출현

1950년대 미국의 GM 회장 찰스 윌슨은 “GM에게 좋은 것이라면 당연히 미국에게도 유익한 것이다.”는 유명한 말을 남겼다. 미국 산업화 시대 전성기에 일개 자동차 회사가 갖는 사회적 지배력을 짐작하게 하는 말이다.

하지만 다시 곰곰이 생각해 보면 ‘나에게 좋은 것은 당연히 너에게도 좋은 것’이라는 발언은 매우 독선적 표현이기도 하다.

### ○ 황금알 낳는 거위의 배를 가르면

정글의 법칙이 지배하는 시장에서는 기업 경영 논리에 상대방에 대한 배려와 포용이 존재하기 어렵다. 또 나의 승리를 위해 상대방에 대한 착취는 정당한 것이 된다. 기업의 사회적 책임은 결국 최대한 이익을 많이 내는 것일 뿐이고, 이익을 많이 내는 기업에 대해 오히려 사회는 고마워해야 한다.

그러나 월가로부터 촉발된 금융 위기와 부익부 빈익빈, 자연 환경 파괴 등 결코 지속 가능할 것 같아 보이지 않는 세계화 현실 속에서 기업이 갖는 사회적 사명에 대한 깊은 성찰이 기업인들 사이에 일어나고 있다.

내가 나의 이익만을 생각하고 게임에 임할 때 상대방도 역시 마찬가지로 이기적 태도를 취하게 된다. 그러면 적어도 한 당사자는 합리적 승자가 될 것이라고 기대하지만 현실은 모두의 공멸로 이어지게 된다.

농부가 탐욕에 눈이 멀어 황금알을 낳는 거위의 배를 가르는 순간 거위는 죽고 더 이상의 황금알은 없다. 현명한 농부라면 거위를 건강하게 보살피 스스로 알을 많이 낳게 해야 했다. “거위에게 좋은 것이 농부에게도 유익하다.”는 깨달음이 필요했던 것이다.

새로운 문명 시대에 사회에 유익함을 가져다 줄 수 있는 기업만이 지속 가능하고 건강한 이익을 창출할 수 있다는 이타적 기업 경영 이념이 등장하고 있다. 독일 베네딕토 수도

회 재정 담당 책임자인 안셀름 그윈 신부는 “경영이란 다른 사람의 가치를 발견하고 이를 섬기는 것”이라고 말한다. 종업원은 기업이 자신의 가치를 인정해 주고 존경심을 갖고 대해 줄 때 그 조직을 위해 헌신하게 된다. 회사에 대한 종업원의 애정은 제품과 서비스 품질 향상으로 이어지고, 소비자 만족과 충성심을 낳게 된다. 이로 인한 제품 경쟁력과 시장 점유율 향상은 안정된 투자를 이끌어 내는 선순환의 연결고리 역할을 하게 된다.

이타적 기업은 자기중심적 경영 이념을 초월하여, 다양한 이해 관계자와의 인간적 소통과 공감을 통해 더욱 높은 공동체 가치를 창출한다. 이런 이타적 기업의 출현은 우리 사회가 선한 방향으로 진화하고 있음을 보여 주는 사건이 아닐까?

## ○ 가톨릭 기업인들 책임 더 막중해

가톨릭 사회 교리는 인간이 “하느님의 모습으로”(창세 1,27) 창조되었다는 데 바탕을 두고 있다. 이러한 논리에서 “인간의 침해할 수 없는 존엄과 자연 규범의 초월적 가치가 경제적 차원에서도 적용되어야 함”(진리 안의 사랑, 제45항)을 강조하는 것이다. 기업이 나의 이익만을 위해 인간을 착취와 희생의 대상으로 도구화시키는 것은 그 자체가 정의롭지 못한 것이다.

이타적 기업의 출현과 더불어 나타난 새로운 기업 경영 이념은 전통적 기업 형태로서의 사회적 책임 활동 외에도 정부 조직, 비정부 기구, 사회적 기업 등 다양한 형태의 사적·공적 영역을 포함하는 새로운 사회적 연대를 요구하게 될 것이다.

특히 세계가 하나의 시장으로 통합돼 가는 현대 사회에서, 인간다운 발전을 저해하고 있는 빈곤·차별·부패·환경 등 여러 산적한 국제 사회 문제에 대한 이타적 기업의 책임 있는 역할은 매우 중요한 과제다. 기업의 사회적 책임 범위는 이제 인류사회의 글로벌 어젠다를 아우르는 실로 막중한 것이 됐다.

기업 경영의 소명 안에서 이타적 사랑을 실천해 나가는 우리 가톨릭 기업인들의 영적 성찰의 힘이 세상을 바꿀 수 있다. “오로지 사랑 안에서만, 이성과 신앙의 빛으로 밝혀진 사랑을 통해서만 더 인간적이고 더욱 아름답게 하는 가치를 지닌 발전 목표를 추구할 수 있습니다.”(진리 안의 사랑, 제9항)

### 3. 직업과 소명

토마스 데 아퀴노 성인은 “훌륭한 삶이란 곧 훌륭한 노동을 하는 것”이라고 말했다. 삶에서 직장 생활이 매우 큰 부분을 차지하는 현실을 생각하면 성인의 말은 더욱 절실하게 다가온다.

사람은 먹고 마시고 살기 위해 노동을 한다. 그러나 노동을 하는 궁극적 이유가 먹고 마시고 살기 위해서만이 아니라는 것을 우리는 알고 있다. 사람은 의미 없는 일보다 무언가 의미 있는 일을 선호한다. 의미 없는 노동을 하다 보면 삶의 의미도 없어지기 때문이다.

궁극적으로 의미 있는 노동이란 무엇일까. 기본적으로 생존에 필요한 의식주를 마련할 수 있도록 해 주는, 생업으로서의 노동이 갖는 가치를 무시할 수 없을 것이다.

우리나라는 지난 수십 년간 눈부신 경제 발전을 이뤄냈다. 하지만 OECD(경제협력개발기구) 국가 중 가장 높은 자살률과 상대적으로 가장 낮은 국민행복지수를 보면 물질적 풍요는 그리 중요한 것이 아님을 쉽게 알 수 있다.

노동이 생존을 위한 직업 의미를 넘어서 자신의 꿈과 삶의 목적을 향해 나가는 소명이 될 때 우리는 비로소 노동의 궁극적 의미를 깨닫게 될 것이다.

직장 생활을 하면서 ‘나는 누구인가?’, ‘내가 하는 일이 세상에 어떤 선한 발자국을 남길 수 있을까?’와 같은 실존적 질문에 대해 의미 있는 답을 얻을 수 있을 때 노동은 그대로 기도가 된다. 노동의 진정한 의미를 발견하면 직장생활은 마르지 않는 샘처럼 활력이 넘치게 될 것이다.

사람들이 모인 집단인 기업이 하나의 유기체로서 살아 숨 쉬고, 지속적으로 활력을 유지하려면 무엇보다 유기체의 세포라고 할 수 있는 종업원이 중요하다. 종업원이 노동에 대해 긍정적 인식을 갖는다면 기업 경쟁력을 키우는 데 매우 도움이 될 것이다.

종업원 희생을 바탕으로 이익을 추구하지 않고 건강한 공동체를 만드는 데 먼저 관심을 기울이면서 지속가능한 이익을 창출하는 ‘깨어 있는’ 기업가 정신이 최근 주목받고 있다.

이런 정신으로 기업을 운영한다면, 종업원들은 노동에 대한 궁극적 의미를 깨달을 수 있을 것이다. 공동체 정신을 바탕으로 사회적 책임을 다하며 기업을 운영한다면 종업원들은 소명 의식을 갖고 회사에 헌신하게 되고, 회사 경쟁력은 높아지는 선순환이 이뤄진다.

깨어 있는 기업가 정신은 노동을 더욱 가치 있고 훌륭한 것으로 만들 수 있다. 이는 기

업 경영의 의미 있는 진화이다. 교황 베네딕토 16세는 회칙 『진리 안의 사랑』에서 자아실현을 통한 이타적 사랑 실천을 강조했다.

“인간을 가장 완전하게 해줄 수 있는 ‘초월적 인도주의’안에서 자아를 실현하는 것이야말로 인간 개인성장의 궁극적 목적입니다.”(진리 안의 사랑, 제18항).

그리고 기업 내 모든 구성원이 영성적 성찰과 기도를 한다면 기업의 이타적 사랑 실천과 공동선 구현이 가능하게 될 것이라고 말한다.

“우리는 하느님과 만남을 통해서만 다른 사람에게서 다른 사람 이상의 존재를 볼 수 있습니다. 그 사람 안에서 하느님의 모습을 인식함으로써 그의 참모습을 발견하고 다른 이를 염려하고 배려하는 사랑 안에서 성숙해집니다.”(진리 안의 사랑, 제11항)

깨어 있는 기업이 공동선을 추구한다면 인간 노동은 더욱 가치를 인정받게 된다. 많은 국가가 선택한 사회 경제 체제인 자본주의가 탐욕과 착취의 도구로 전락하지 않고, 생명과 사랑이라는 보편적 가치를 구현하는 희망의 장이 될 수 있도록 만드는 것은 기업과 노동자들 책임이다. 이는 직장이라는 현실의 삶 속에 하느님 성전을 짓는 위대한 구원 사업이라고 할 수 있다.

독일 병엔의 성녀 힐데가르트 수녀는 “인간이 훌륭한 노동을 할 수 있게 되면 그는 곧 꽃으로 가득한 과수원 같은 존재가 되어 우주와 소통할 수 있게 된다.”고 말했다. 목적이 이끄는 기업 안에서 이뤄지는 훌륭한 노동은 공동체의 빛과 소금 같은 존재가 될 것이다.

#### 4. 영성 안의 창의성

새로운 시대 기업 경영의 키워드는 창의성이다. 굴지의 글로벌 전자통신 기업 ‘노키아’는 스마트폰 기술에 순발력 있게 대응하지 못해 허무하게 몰락하고 있다.

기업이 기존 틀에 얽매이지 않는 창의성을 지속적으로 발휘하지 못하면, 당장 내일을 보장 받지 못하는 불확실성의 시대로 내몰리게 된다. 창의성은 업무 지침서에 따라 주어진 시간에 최대의 성과를 추구하는 생산성과는 사뭇 다른 개념이다.

작업 공정의 정밀한 분석과 감독, 통제와 같은 공학적 기제(機制)만으로 창의성을 끄집어내기 어렵다. 창의성은 새로운 것을 생각해 내고 이를 통해 새로운 것을 만들 수 있는 사람이 갖고 있는 기질이다. 창의성은 만들어지는 것이 아니라 발현되는 것이다.

인간이 창의성을 발휘하는 것은 하느님이 행하신 창조 사업에 가장 가까운 행위일지도 모른다. 현대 기업의 핵심 요소인 창의성 발현은 공동선이라는 목적이 이끄는 이타적 기업이 줄 수 있는 가장 큰 선물이다.

사회 공동선 추구라는 소명을 늘 기억하며 깨어 있는 기업은 인간 공동체와 그 안에서 인간 존재의 관계를 통해 가장 본질적이고 영원할 수 있는 것을 발견한다. 또 이를 추구하려는 노력을 지속적으로 기울인다. 그리고 기업이 세상에 남기는 선한 발자국을 인식하고 늘 성찰한다. 이타적 기업의 출현은 곧 영성적 기업의 출현이라고 할 수 있다. 기업이 진정한 이타적인 기업으로 진화하기 위해 필요한 것이 바로 영성이다.

자신만을 생각하지 않고 공동선이라는 가치를 지향할 수 있도록 하는 인식 전환은 영원한 존재에 대한 지향과 기도의 힘으로부터 나오는 것은 아닐까? 자신의 소명을 깨닫고 변하지 않는 본질적인 가치를 발견한 사람만이 마르지 않는 샘물을 마시게 된다. 그리고 진정한 인류애를 바탕으로 타인과 우리가 사는 세상에 대한 봉사를 열망하게 될 것이다.

기업의 사회적 책임을 요구하는 것과 같은 새로운 기업 경영 방식은 사회 교리 가르침을 통해 더욱 올바른 방향으로 나아갈 수 있을 것이다.

“온전한 인간 발전은 무엇보다도 하나의 소명이기에 모든 사람이 자유로이 연대 책임을 받아들여야 합니다. 더욱이 초월적 인간관을, 곧 하느님을 필요로 합니다. 하느님이 없다면 발전은 부인되거나, 자신의 구원을 스스로 이룰 수 있다는 생각의 뒷에 빠져 결국 비인간적 발전만 조장하게 되는 인간에게 전적으로 맡겨집니다.”(진리 안의 사랑, 제11항)

70년이 넘는 역사를 갖고 있는 미국 경영학회에 ‘기업 안의 영성’이라는 화두로 활동하는 연구회가 만들어진 지 10년이 넘었다. 전 세계 저명한 교수들이 이 연구회에 참여하고 있다. 또 구글을 포함한 글로벌 기업이 하고 있는 영성 세미나와 명상 훈련은 이제 낯선 풍경이 아니다.

제어 장치가 실종된, 탐욕이 지배하는 시장 구조와 작업 현장에서의 비인간적 경쟁과 효율만을 강조하며 우리를 공멸의 늪으로 내모는 현대 사회를 바라보면 기업 현장에서 교회가 던지는 사랑과 진리의 메시지에 대한 갈증이 이미 있는 것이 아닐까 하는 생각이 든다.

기업 경영에서 영성은 경영자와 종업원이 직장에서 삶의 의미와 소명을 느끼고 늘 깨어 있을 수 있도록 한다. 영성은 삶과 직장 사이에 건강한 균형점을 찾게 해 주고 창의적 활력을 넘치게 해 준다. 회사는 이를 바탕으로 지속가능한 경쟁력의 원천인 창의성을 얻을 수 있다. 인간은 영성 안에서 본래 갖고 있는 창의성을 발현할 수 있기 때문이다.

현대 기업 경영의 키워드가 창의성이라면 창의성의 키워드는 영성이 아닐까? 목적이 이끄는 기업은 곧 영혼이 있는 기업이고, 기업의 철학과 체계를 갖춘 깨어 있는 기업이다.

세상 모든 기업이 목적이 이끄는 선한 기업으로 변화할 수 있도록 기업 경영 한가운데 성전을 짓는 이 위대한 사업은 깨어 있는 자본주의 시대를 맞이하고 있는 가톨릭 기업인들이 지녀야 할 시대적 소명이다.

## 5. 깨어 있는 리더십

인간 모임인 기업을 하나의 생명체로 보는 것은 어찌 보면 당연한 일이다. 하지만 이를 깨닫기까지 100년이라는 긴 시간이 걸렸다. 기업을 움직이는 것은 결국 사람의 마음을 움직이는 것이다.

종업원을 비롯해 소비자, 투자자 등 기업 운영에 관련된 것들은 모두 인간과 관련된 것들이고 인간은 궁극적 믿음과 가치를 소망한다. 기업을 둘러싼 인간들의 활기 넘치는 에너지 흐름이 있어야만 기업은 지속 가능한 성장을 이루고 성과를 낼 수 있다.

살아 있는 생명체인 기업의 세포는 바로 종업원이다. 세포가 건강해야 조직 전체에 활력이 생긴다. 하지만 이처럼 단순하고 강력해 보이는 경영 원리는 현대 사회 무한 경쟁 속에서서는 좀처럼 지켜지지 않는 듯하다.

이른바 성과지향적인 경영 관리 체제에서 현대인은 스스로를 파괴하는 무한 경쟁 사회로 쉽게 내몰린다. 건강한 기업이 지속 가능한 성장을 하려면 경계해야 할 부분이다.

다행히 최근 인간 중심 경영 철학을 바탕으로 기업을 운영하며 성공을 이룬 ‘깨어있는 기업’ 사례가 많아지고 있다. 깨어 있는 기업은 공동체 안에서 형제애를 나눔으로서 더 큰 가치를 창출할 수 있고, 이는 결국 지속 가능하고 건강한 기업의 이익으로 돌아온다는 믿음을 갖고 있다. 행복한 세포(종업원)는 건강한 기업을 더욱 굳건하게 만든다.

인간 중심 경영을 실천하는 깨어 있는 기업에는 언제나 진정성을 갖고 있는 깨어있는 리더가 있다. 살아 있는 기업 경영의 완성은 결국 리더십이다. 깨어 있는 리더만이 종업원을 깨어있게 할 수 있기 때문이다.

깨어 있음(consciousness)이란 자신의 실존적 소명에 대한 인식, 그리고 이를 통해 자신의 행동이 세상에 남기는 발자국에 대한 인식이라는 두 축을 가진 인간의 의식(意識)이다. 깨어 있는 기업인의 성찰하는 삶의 모습은 카리스마로 이어질 수 있다.



카리스마를 가진 기업인은 종업원에게 깊은 신뢰를 준다. 고용주가 종업원이 믿고 따르고 더 나아가 닮고 싶은 모델이 되는 것만큼 강력한 리더십은 없을 것이다.

그리스어인 카리스마(charisma)는 ‘신의 은총’이라는 의미다. 단어의 의미처럼 카리스마는 인간 노력만으로는 달성하기 어려운, 영혼의 움직임 없이는 결코 도달할 수 없는 그러한 경지일지도 모른다. 분명한 것은 돈과 권력으로 대변되는 현대 사회의 흔한 리더십과는 사뭇 다른 의미라는 것이다.

깨어 있는 리더는 사랑과 겸손으로 표현될 수 있다. 사랑과 겸손은 한 인간이 다른 인간에게 이끌리게 되는 매력의 요체다. 기업의 경영자가 종업원에게 아버지 같은 존재가 될 때 종업원은 기쁨과 활력으로 충만하게 되고 기업에 헌신하게 될 것이다. 겸손은 리더에 대해 깊은 신뢰를 갖게 한다. 강한 리더가 겸손한 모습을 보인다면 종업원들에게 큰 감동과 공감을 불러일으킬 것이다.

5세기경 전 세계에서 모여든 그리스도인들의 공동체로 설립돼 오늘날까지 전통을 훌륭하게 이어가고 있는 베네딕토수도회는 지난 1500여 년 동안 ‘지속 가능 경영’의 모범을 보여 왔다. 이는 현대 사회의 글로벌 기업 경영에도 시사하는 바가 크다.

베네딕토수도회라는 조직의 리더라고 할 수 있는 수도원 당가(재정 담당)에 관한 『베네딕토 수도회 규칙』은 다음과 같은 말로 시작된다.

“수도원 당가로 선정될 사람은 공동체에서 지혜롭고, 성품이 완숙하고, 절제가 있고, 많이 먹지 않고, 자만하지 않고, 부산떨지 않으며, 욕을 하지 않고, 느리지 않으며, 낭비벽이 없고, 오히려 하느님을 두려워하는 사람이어야 한다. 그는 공동체를 위하여 아버지 같아야 한다.”(베네딕토 수도 규칙, 제31장 1-2절)

깨어 있는 기업 리더가 훌륭한 직장 공동체, 더 나아가 선순환적 경제 생태계를 이끌게 된다. 현대 사회에서 더욱 커진 기업의 사회적 영향력을 고려할 때 한 사람의 영감을 얻은 기업 리더가 세상을 바꾸는 힘은 참으로 위대한 축복이라 할 수 있다.



부록 3

박용승 교수의 가톨릭신문 기고문

가톨릭 사회교리와  
기업인



## 1. 사랑의 기업<sup>10)</sup>

우리 삶의 중심을 이루는 중요한 두 축이 있다면, 그것은 가정과 일이 아닐까? 행복한 가정과 직장이야말로 우리 인생의 큰 축복이 아닐 수 없다. 그리고 이러한 개인의 행복은 바로 이웃에게 그대로 전염되어 그 사회 공동체의 건강함을 이룬다.

그러나 현실 속에서는 많은 현대인들이 직장에서의 스트레스와 불안으로 괴로워하고 이는 다시 가정의 불화로 이어지는 악순환을 경험한다. 그리고 그 어느 때보다도 사람들은 기업을 불신하고 있다. 점차 심화되는 빈부격차, 물질만능주의, 불안정한 고용, 노사 간의 불신, 환경 파괴 등을 바라보며 과연 인류는 무엇을 위해 이토록 바쁘게 달리고 있는가 하는 의구심을 가지기도 한다. 특히 최근 전 세계적으로 불어 닥친 금융 위기를 바라보며 많은 사람들이 자본주의가 만들어 낸 갖은 병폐가 오히려 더 넓은 범위에서 다양한 형태로 심각하게 드러남을 우려하는 지경에 이르렀다.

세계적으로 다국적 기업의 영향력은 국가 이상의 힘을 소유하게 되었고, 기업의 힘이 커질수록 그만큼 기업이 가지는 사회에 대한 책임 또한 더욱 요구되는 시점에서 이러한 우려는 더욱 커지게 되었다. 기업경영 분야에서 이기적인 탐욕이 아닌 이타적인 사랑의 실천이 그 어느 때보다도 필요하게 된 것이다.

최근 경영학을 연구하는 학자들 가운데 기업 경영의 근본 원칙을 이타적인 사랑으로 보고 실제로 이러한 기업들의 성공 사례를 연구하는 하나의 학풍이 조성되고 있다. 사실 기업 경영도 결국은 인간을 상대로 하는 것이므로 인간적인 배려와 사랑을 바탕으로 하는 공동체 정신이야말로 인간을 감동시키고 움직이게 한다는 단순하지만 절대적인 진리를 비로소 확인하게 된 것이다.

우리 가톨릭교회의 사회 교리는 이러한 인간성 회복을 향한 기업의 시대적 소명을 이미 오래 전부터 분명하게 제시해 주고 있다. 비오 12세 성하께서는 “기업이란 주주 집단의 모임이라기보다는 공동의 목표를 지향하는 여러 다양한 협력자들로 이루어진 사람들의 공동체”라고 정의하신다. 그리고 기업의 근로자는 그 스스로 인간적인 존엄성을 지니는 주체이지 소모품과 같은 단순한 생산 요소로 보아서는 안 된다고 말씀하신다.

또한 요한 바오로 2세 성하께서는 기업을 공동체로 보는 관점은 결코 기업 본연의 경제적 요구인 수익성 추구, 위험 부담, 생산성 증대, 경쟁과 효율 등을 간과하는 것을 의미하지 않는다는 매우 중요한 말씀을 주신다. 오히려 공동체 정신에 기반을 둔 기업 경

---

10) 2009년 9월 6일.

영이야말로 기업의 경제적 요구를 지속적이고 효과적으로 충족시키고 궁극적으로는 다시 인간 사회를 발전시키는 선순환을 이루게 함을 일깨워 주신 것이다. 이는 최근 경영학계에서 논의되고 있는 기업의 사회적 책임의 핵심적 이론과 매우 일치하는 부분이다. 기업의 공동체적 관점은 서로의 반목을 극복할 수 있는 신뢰 구축의 열쇠이기도 하며, 탈산업화 지식 기반 경제 환경의 새로운 시대에 진정한 기업 경쟁력의 원천이기도 하다.

기업 경영의 근본은 사랑이어야 한다. 종업원이 애정을 가지고 일할 수 있는 직장이어야 하고, 소비자는 그 회사의 제품을 믿고 사랑하고, 협력 업체는 회사와 조화로운 상생의 관계를 가지며, 투자자는 회사에 대한 믿음으로 장기적인 투자를 하고, 그리고 지역 사회는 그 회사가 소재하고 있음을 자랑스럽게 생각할 수 있어야 한다. 이것이 바로 사랑의 기업이다.

이러한 사랑의 기업들이 세상에는 실제로 존재하고 있고 이들이 최근의 경기 불황에도 불구하고 상당한 재무적 성과를 꾸준히 보이고 있음은 매우 인상적이다. 결국 장기적으로 볼 때 기업의 이익이란 함께 나누는 공동체의 사랑과 함께 더불어 따라오는 것이지만 그것만을 욕심을 가지고 잡으려 한다면 오히려 놓치게 된다는 진리이다.

사랑의 기업을 위해서는 기업인, 종업원, 노조원, 소비자, 그리고 투자자이기도한 우리 모두 기도를 통해 우선 각자 스스로 깨어 있고 사랑으로 충만할 수 있어야 할 것이다. 이러한 사랑의 기업 정신을 구현하는 일은 삶의 현장에서 각자의 노동을 통해 교회의 가르침을 완성하는 이 시대 우리 모두가 가지는 매우 중요한 소명이기도 하다.

## 2. 지저스 크라이스트 CEO<sup>11)</sup>

기업은 사람들의 모임이다. 기업 경영은 결국 사람들과 관계 속에서 그들의 행동을 대상으로 한다. 종업원의 행동, 소비자의 행동, 투자자의 행동 등과 같은 인간이 주체인 행동을 기업에 대해 어떻게 하면 긍정적으로 이끌게 할 것인가가 기업 경영의 핵심이다.

영어 단어의 행동(behavior)이란 의미는 통제되고 강제되는 움직임이 아닌 스스로 가치 판단에 의해 의미성을 지향하며 자발적으로 행위 함에 가깝다. 인간은 본원적으로 의미를 추구하는 존재이다. 그리고 우리의 일에 있어서 궁극의 의미성 발견은 우

---

11) 2009년 10월 4일.

리 삶의 행복을 위해 매우 중요한 조건이기도 하다. 그러니 기업 경영의 성공 열쇠는 바로 이들 종업원, 소비자, 투자자인 사람들에게 의미성을 찾게 하는 일이다.

그렇다면 우리들이 인간으로서 지향하는 궁극적인 의미란 무엇일까? 그것은 바로 우리가 영성적인 성찰을 통해 얻는 자아의 발견과 이를 통한 이타적 사랑의 실천은 아닐까?

그러나 현실 속에서 기업의 언어는 제도와 시스템이고 기업의 사고와 운영은 철저히 기계적이고 공학적이다. 그리고 글로벌 경제 환경이 본격화된 이후 지난 수십 년간 기업 경영의 키워드는 경쟁과 효율이었다. 기업의 이익은 제동 장치 없는 탐욕의 대상이 되었다. 관료적 감독과 통제를 기반으로 하는 인사 시스템, 시장과 소비자에 대한 책임을 저버린 마케팅 시스템, 상생의 조화를 저버린 협력 업체 관계 관리, 환경 문제와 같은 사회적 비용은 철저히 외면한 생산 기술 등 기업의 지난날 모습들은 인간의 존엄성을 바탕으로 하는 공동선의 추구와는 결코 거리가 먼 것이었다.

이제 인류 문명사회는 새로운 시대를 맞이하고 있고 많은 사람들이 의미성과 가치의 추구를 갈망하고 있다. 또한 21세기 탈산업화 시대의 경영 환경은 기업 경영이 더 이상 관료적인 통제 시스템으로는 이루어질 수 없으며 모든 사회적 이해 관계자들의 참여와 공감을 통해야만 가능해짐을 시사하고 있다.

인생에서 행복은 그것만을 추구할 때 얻어지는 것이 아니라 매일의 삶을 각자의 소명 아래 하루하루 성실히 살아갈 때 더불어 따라오는 것이듯, 기업의 이익도 그것만을 탐욕적으로 추구하는 것이 아니라, 사회적 책임을 다하며 무엇보다도 사람으로서 옳은 일을 하며 하루하루 최선을 다해 나갈 때 더불어 따라오는 것은 아닐까? 새로운 인류 문명사회에서 궁극의 의미와 가치를 추구하는 종업원, 소비자, 투자자들이 기업의 사회적 책임에 최선을 다하는 사랑의 기업에 대해 공감하고 기꺼이 긍정적인 태도를 가지고 행동하게 된다. 종업원은 회사와 일에 큰 보람과 애정을 느끼게 되고, 소비자는 그 기업의 제품과 서비스를 신뢰하고 충성스러운 구매를 할 것이며, 투자자는 기꺼이 회사에 장기간 안정적인 투자를 할 것이다. 이 모두가 결국 기업의 재무적인 이익으로 돌아와 기업의 경제적 효익도 극대화시키는 선순환을 가져오게 한다는 것은 참으로 의미 있는 일이다. 기업이 이타적 사랑을 실천하고 선행을 베풀면서 시장에서의 지속 가능한 경쟁력도 더불어 얻게 되는 것이다.

요한 바오로 2세 성하께서는 인류가 경험하고 있는 새로워진 경제 환경의 큰 변화에 주목하시며 기업 경영에 있어 사람이 더욱 중요해짐을 다음과 같이 지적하셨다.

“현대 사회와, 최근일지라도 과거 사회의 경향들은 서로가 독특하게 다르다는 것에 주의를 기울이는 것이 중요하다. 만일 전에는 생산의 결정적 요인이 땅이었다면, 그 후에는 기계와 생산 수단의 총체로서의 화폐의 자본이고, 이제는 그 주요인이 점점 더 인간 자신이 된다. 즉, 인식과 학문을 통해 나타나는 인식 능력, 연대적 의지를 조직할 능력, 다른 이의 욕구를 이해하고 그것을 충족시킬 능력이다.”

우리 가톨릭교회의 면면한 역사를 살펴보면 이처럼 성공적인 기업 경영 사례도 드물 것이라는 생각이 든다. 2천 년 전 유다 땅에서 목수의 아들로 태어난 한 사나이가 평범한 인간들이었던 그의 열두 제자와 이후 전 세계 인류를 변화시키고 구원하신 이 엄청난 프로젝트. 이 엄청난 비즈니스 케이스의 핵심은 당신 스스로 겪어내신 십자가의 완전한 고통과 죽음을 통해 보여 주신 그분의 우리 모두에 대한 사랑이다. CEO 예수의 사랑의 리더십은 이제 새로운 시대 경영학 텍스트의 절대 교본으로 삼아야 한다.

### 3. 사랑과 이익<sup>12)</sup>

사랑이란 단어는 경영학 강의실에서 좀처럼 듣기 어렵다. 기업 현장의 치열한 정글 속에서 기업의 생존 논리는 적과의 싸움에서 이기는 것이고, 이를 위해 더 많은 이익을 내야 한다. 가능한 한 비용을 적게 들이고 수입을 늘려야 하는 것이다. 그리고 시장에서의 경쟁이 치열해질수록 기업의 모든 활동은 비용 최소와 이익 극대의 논리로 정당화된다. 남이 가져가는 것은 내 것이 빼앗기는 것이고, 다른 이에 대한 배려와 사랑이라는 것은 도저히 용납되지 않는다.

사랑과 이익은 반드시 배치되는 것일까? 그렇지 않다. 인류는 이제 새로운 문명 시대를 맞이하게 되었고 많은 사람들이 더 높은 의미와 가치를 추구하게 되었다. 기업 경영에서도 종업원, 소비자, 협력업체, 투자자, 지역사회 등 여러 이해 당사자로부터 기업이 가지는 신뢰와 사랑이야말로 지속 가능한 경쟁 우위의 원천이 된 것이다. 지난 수백 년간 인류가 선택한 자본주의라는 경제 시스템 안에서 자신의 이익만을 추구할 때 탐욕이 가져오는 공멸의 뒷물 목격하고 있는 지금 이 시점에서는 더욱 그렇다. 사랑의 기업가 정신에 대한 공감은 그 어느 때보다도 힘을 받고 있다.

최근 교황 베네딕토 16세 성하께서는 새로운 사회 회칙인 『진리 안의 사랑』에서,

---

12) 2009년 11월 8일.



“이 시대가 요구하는 새로운 경제 시스템이란 자연 과학적인 공정성의 논리를 초월한 초자연적인 사랑의 덕목을 갖춘 것이어야 한다.”는 매우 중요한 말씀을 주신다.

기업 존재의 본원적 의미와 새로운 기업 형태에 대한 우리 모두의 성찰이 요구되는 것이다. “새로운 시대의 기업 활동은 이익 그 자체가 목적이 아닌 보다 높은 사회적 가치를 지향함을 궁극적 사명으로 삼아야 하는데, 그렇다고 이것이 이익 자체를 부정하는 것은 아니다. 이 모든 것은 진리 안의 사랑을 통해서 이루어진다.”(진리 안의 사랑, 제38항) 진리 안의 사랑이란 단지 감정에 머무르지 않는 세상을 바꾸는 사랑의 힘이다. 사랑은 우리의 세속적 지식 안에서 더욱 힘을 발휘하게 되고, 세상은 사랑으로 충만하게 되는 것이다.

이러한 진정한 사랑의 모습을 우리는 가족을 통해 발견할 수 있다. 그 중에서도 부모의 자식에 대한 사랑이 그렇다. 사랑의 정신을 실천하는 기업가는 우선 종업원을 자기 자식이라고 생각하고 회사를 경영해야 한다. 그럴 때 종업원은 공감하고 회사에 대한 사랑과 신뢰를 가질 것이다. 사랑과 긍정의 에너지로 충만한 종업원의 서비스는 고객의 만족과 사랑을 부를 것이고 이는 다시 자본의 공감과 충성심으로 이루어진다. 사랑이 곧 이익이 되는 것이다. 사랑과 기업 경영의 이익이라는 현실적인 고려는 전혀 별개의 것이 아니다.

영어 단어의 사랑인 러브(love)는 산스크리트어인 로바(lobha)에서 유래되었다고 한다. 그런데 엉뚱하게도 그 의미는 탐욕을 뜻한다고 한다. 이는 절묘하게도 사랑의 의미를 짚어낸다. 사람들은 어떤 대상을 사랑한다고 생각하지만 쉽게는 그 대상을 소유하려하고 지배하고, 억압하려 한다. 그것은 진정한 사랑이 아니다.

진정한 사랑의 실천을 위한 조건은 무엇보다도 결핍의 사고를 극복하고 풍요의 사고를 지향함에서 시작된다. 지족이타(知足利他)의 삶의 모습이라고 할까? 탐욕이 아닌 진정한 사랑의 출발이어야 한다.

예수님께서서는 하늘나라를 포도밭에 비유하시면서 나중에 온 일꾼에게도 먼저 와서 일한 다른 이들과 동일한 1데나리온의 품삯을 주라고 하신다. 그리고 새벽부터 수고한 먼저 온 일꾼들에게는 이를 받아들이도록 하신다. 이는 결코 쉽지 않겠지만 풍요의 사고와 온유한 마음을 가질 때 가능하다. 우리의 깊은 내면을 성찰하고 하느님께 우리를 온전히 맡길 때 우리는 넓은 땅을 발견하게 되고 그 텅 빈 공간에서 예수님을 만나게 되는 것은 아닐까?

서로가 서로를 배려하며 보다 풍요로운 사고를 가지고 공동선의 정신을 추구할 때 기업의 이익은 더불어 따라오는 것이다. 다른 이의 희생을 바탕으로 오로지 내 자신의 이익만을 추구하려는 제로섬의 사고는 이제 그토록 우리가 집착해 온 이익을 위해서라도 버려야 한다.

지금 우리가 가지고 있는 산업화 시대의 경영학 교과서 마지막 장을 접고, 이제는 새로운 사랑의 경영학 교과서 첫 장을 읽어 보아야 한다. 그래서 경영학 강의실에서도 지금부터는 사랑이란 단어가 더 많이 들려야 하지 않을까?

#### 4. 자본주의의 자아실현<sup>13)</sup>

산업화 시대 기업 경영의 핵심 축은 생산 시설과 자본이었다. 기술과 자본이 그 중심을 이루었고 기업 활동을 둘러싼 모든 다른 당사자들은 그에 맞추어 가는 형식이었다. 인간은 주어진 업무 프로세스 안에서 소모품적인 한 생산 요소로서 요구되는 기술에 스스로를 맞추어 가야 하는 소모품에 지나지 않았고, 자연 환경 자원은 자본의 이익을 불리기 위해 더욱 고갈되었다. 마치 모든 우주 천체는 나를 중심으로 돌고 있고 또 그래야 한다는 독선적인 자본의 믿음이었다.

그러나 최근 들어 인류는 기업 경영도 결국은 인간과 자연이 본성의 상태에서 유기적 관계를 이루는 거대한 생태적 시스템 안에서 조화를 이루어야 함을 드디어 깨닫고 있는 듯하다. 우리는 어쩌면 내게 좋은 것은 나 이외의 세상에도 언제나 좋을 것이라는 가정을 가지고 살았는지 모른다. 그러나 이제는 이러한 자기중심적인 세계관에서 벗어나 세상을 위해 좋은 것이 바로 나를 위해서도 좋은 것이라는 새로운 관점의 깨달음이 필요하게 된 것이다.

이른바 기업의 사회적 책임이라는 화두는 전통적인 재무 자본 중심의 자본주의에서 인적자본과 자연 자본과의 조화를 이루는 자본주의의 진화적 관점으로 이해할 수 있다. 기업의 사회적 책임이란 기업 활동을 둘러싼 종업원, 소비자, 협력 업체, 지역 사회, 그리고 자연 생태 환경 등 이해 당사자와의 관계에 대한 자발적인 책임과 투자를 의미한다. 이러한 사회적 책임 정신이야말로 가치와 의미성을 추구하는 인류의 새로운 문명시대에 모든 이해 당사자들의 기업에 대한 공감과 신뢰를 낳게 되고 이는

---

13) 2009년 12월 6일.

긍정적인 재무성으로 이어진다. 즉, 기업의 선한 활동이 시장에서 경쟁력도 높이게 되는 것이다.

교황 베네딕토 16세 성하께서는 올해 발표된 회칙 『진리 안의 사랑』에서 특히 인간 생명과 지구 환경 자원의 보호와 정당한 활용이라는 이 시대 기업의 절박한 의무에 대해 강조하신다.

“오늘날의 세계 경제가 올바른 방향으로 나아가기 위해서는 기업 경영에 대한 전혀 새로운 이해가 필요하다. … 오늘날 세계 경제의 가장 큰 오류는 기업경영이 투자자 관점에만 전적으로 의존함으로써 사회적 가치를 크게 제한하고 있다는 점이다. 특히 자본의 규모와 해당 지역이 더욱 확대되고 있는 시점에서 기업이 단기적인 자본 성과에 매몰되어 기업의 생산 활동 결과가 장기적으로는 기업자신의 생명력과 궁극적 효과를 감소시킨다.”(진리 안의 사랑, 제40항)

이제 기업 경영은 자본 이윤만을 집착하는 이기심을 버리고 더불어 함께하는 지구적 공동체를 지향해야 한다. 하느님께서 창조하신 이 모든 세상의 피조물 안에서의 조화로우심을 경외심을 가지고 대해야 한다.

기업이 진정성을 가지고 사회적 책임을 실천에 옮기기 위해서는 무엇보다도 종업원에 대한 배려와 함께 책임을 다하고 더불어 살아가는 공동체의 장을 제공해야 한다. 그리하여 종업원으로 하여금 회사가 단순히 생활유지를 위한 임금을 받는 수동적인 관계가 아니라 직장을 통해서 삶의 의미와 영적인 성장을 이끌어 갈 수 있는 기회의 장이 될 수 있도록 만들어 주어야 한다.

실제로 가족 공동체가 일정하게 훼손되어 가는 이 시대에 직장은 어쩌면 새로운 의미에서 가족 공동체의 역할을 대신하게 되는 측면이 생기게 되었다. 이러한 상황에서 기업의 공동체적인 역할은 더욱 그 의미가 크게 된 것이다.

글로벌 경영 환경 속에서 다국적 기업의 힘은 어쩌면 한 국가 정부보다도 크게 되었고 그만큼 그 책임도 더 커지게 되었다. 기업의 사회와 지구환경에 대한 책임과 배려의 정신은 이 시대 기업의 사명이고 기회인 셈이다. 훌륭한 기업 경영이란 결국 이타적인 사랑의 힘을 이해하고 이를 실천하는 것이다.

세속적인 부의 가치를 키워가는 기업 경영이 결국은 인간에 대한 이해와 지구 생태 환경 속에서의 조화 속에 지속적인 생명 가치를 창조해야 할 사명이 있었음을 깨닫게 된 것이다. 이러한 새로운 국면의 자본주의의 진화를 바라보며 어쩌면 이것이야

말로 자본주의의 자아실현이고 하느님의 섭리하심이 아닌가 하는 생각이 든다.