

# 

# **SOCIAL VALUE MANAGEMENT**



# ◆ 책 소개

# (★★★★★ 국내 최초로 사회가치경영SVM을 본격적으로 다룬 책!)

# 이제 사회가치경영이다!

기업은 경제적 가치만이 아니라 사회적 가치를 동시에 추구해야 한다

이제 기업은 경제적 가치창출만으로는 존속하기 어려워졌다. 기업 경영에 사회적 가치 추구는 맞지 않는다는 이분법적 생각을 버리고 혁신을 내재화해 새로운 기회를 찾아 나가야한다. 이 책은 경영학계 대표 학자 9인이 기업이 경제적 가치만이 아니라 사회적 가치를 추구하고 실천하기 위해 어떻게 해야 하는지에 대한 구체적인 길을 제시하고 있다. 사회적 가치란 무엇인지, 사회적 가치를 활용한 비즈니스 혁신 방안은 무엇인지, 지속가능한 경쟁력을 갖추는 데 필요한 경영전략은 무엇인지, 사회적 가치창출을 위한 인사조직관리원칙과 방안은 무엇인지 등을 담고 있다.

1장에서는 한국기업이 왜 사회적 가치를 추구해야 하는지를 문제 제기하고 사회가치경영의 의의와 역사를 검토하면서 사회적 가치 이해의 변화과정을 살펴본다. 그리고 사회가치경영을 실천할 때 한국기업들이 선결해야 할 과제에 대해 정리한다. 2장에서는 기업이 추구해야 할 혁신과 조화를 바탕으로 한 새로운 경영 패러다임을 소개하고 사회적 가치가무엇인지 살펴본다. 또한 사회적 가치가 창출되는 여러 영역을 종합하여 보여준다. 이어사회적 가치가 어떤 성과를 내는지 규명하고 기업이 창출하는 경제적 가치 및 사회적 가치의 구체적 유형들을 제시하고 있다. 이는 기업이 창출하는 가치 중에서 어디까지 사회적 가치로 볼 것이냐 하는 범위의 문제와 연결된다. 아울러 사회적 가치의 측정 원칙과 방법 그리고 측정 시 고려사항에 대해서도 살펴본다.

3장에서는 시장의 실패와 정부의 한계를 뛰어넘어 지역공동체 등에서 자발적으로 문제해결 노력을 시도하는 것에 주목하며 사회적 공익을 실현하면서도 수익성과 지속가능성을 유지하려는 기업가정신을 재평가하고 있다. 기업가정신에 관한 연구 중 비즈니스 기회에 대한 논의와 연구들을 소개하고 사회적 가치 추구가 단지 사업 생존의 차원에서가 아니라 공공성의 확대로 기업 경영의 핵심에 접근하고 있는 것을 살펴본다.

4장에서는 새로운 사업 기회를 포착하고 구매자의 숨은 요구를 파악하는 방법으로서 블루오션 시프트를 소개하고 있다. 경영전략의 관점에서 지속적인 성장과 기업 존재의 유지를 위한 선결적 조건으로서의 비즈니스 모델 혁신의 중요성을 강조하고 있다. 혁신이라는 기본적인 전략의 관점에 더하여 사회적 가치의 창출이라는 명제가 왜 경영전략의 핵심적인 화두로 떠오르는지와 사회적 가치창출을 위한 사업 혁신의 과정과 방법론에 대한 필요성을 제기한다. 사회적 가치창출 전략을 수립할 때 가장 중요한 포인트인 '고객'에 대한이해를 넓히며 사회적 가치창출을 위해 블루오션 방법론을 활용하여 '비고객'에 대해 이해하고 활용할 수 있도록 해준다.

5장에서는 사회적 가치창출과 관련된 조직능력에 대해서 살펴본다. 이에 대한 이해는 기업에 적합한 사회적 가치창출 전략 개발이나 조직능력 구축에 기여할 것이다. 사회적 가치창출에 영향을 미치는 조직능력은 여러 측면에서 살펴볼 수 있다. 하지만 여기서는 흡수능력에 초점을 맞추고 있다. 새로운 가치의 창출은 대부분 조직 내외에 존재하는 기존지식의 재구성을 통해 이루어지기 때문에 외부 지식을 획득하고 활용하는 능력은 사회적 가치창출에 중요한 역할을 할 것이다. 그리고 사회적 가치창출에 필요한 흡수능력 구축방법에 대해서 알아본다. 특히 사회적 파트너십을 통한 방법에 대해 구체적으로 살펴본

다.

6장에서는 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 기업이 활용할 수 있는 구체적인 조직운영방식을 제시한다. 사회적 가치와 경제적 가치의 동시 추구는 상충될 수 있는 목표를 동시에 추구하는 면에서 기존 사업의 경쟁력을 강화하면서 동시에 신성장동력을 발굴하고자 하는 양면성 전략과 매우 유사하다. 따라서 본 장에서는 양면성 전략에 대한연구결과를 원용한다. 그리고 경제적 가치창출 중심 조직을 두 가지 가치를 동시에 추구하는 조직으로 바꾸는 것은 엄청난 변화이기 때문에 변화관리에 대한연구결과를 원용한다. 경제적 가치와 사회적 가치의 동시 추구라는 모순 경영paradox management을 펼치기 위한양면성ambidexterity 전략을 활성화하기 위해 사회적 가치의 우선순위를 확인하고 맥락적 구조적 양면성 등 실제 조직운영 방안을 살펴본다. 그리고 평가와 보상시스템구축과 조직문화 창달 방안도 제시한다.

7장에서는 사람의 다양성을 고려하는 기업경영과 인사관리가 이뤄질 때 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 함께 창출할 수 있다는 관점을 제시한다. 다양성은 인간의 특성이므로 그 자체만으로도 가치가 있기에 인간이 사회를 이루어 살아갈 때 서로 다른 차이를 있는 그대로 존중해야 한다. 다양성은 그 자체로 사회적 가치를 내재하고 있으며 사회의존속을 위해 필요하다. 기업 경영과 인사관리 차원에서 다양성이란 무엇이며 도구적 가치를 넘어 어떠한 가치를 갖는지 살펴보고 다양성을 통해 가치를 창출하기 위한 인사관리,즉 다양성관리의 실천방안에 대해 다룬다. 기업이 사회와 유리된 것이 아니라면 사람의다양성을 고려하는 기업경영과 인사관리가 이뤄질 때 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 함께 창출할 수 있다.

8장에서는 민간기업에서의 사회적 가치창출과 확산을 위한 시사점을 도출하기 위해 공공기관 경영평가를 주목해서 분석하고 있다. 공기업은 공공의 목적을 달성하기 위한 본연의목적을 지니며 이러한 공공성은 그 자체로 사회적 가치에 해당하기 때문에 시사하는 바가크다. 또 문재인 정부가 2017년 5월 출범한 이후 사회적 가치창출을 국정과제로 강조하고 '사회적 가치를 실현하는 공공기관'이라는 목표를 세워 2018년 공공기관 경영평가부터본격적으로 평가하기로 했기 때문이다. 그간 진행되었던 경영평가에서 사회적 가치 관련경영평가 방식으로의 변화는 민간기업에서의 사회적 가치창출과 확산 프로세스에 대한 시사점을 제공해줄 것이다.

9장에서는 사회가치경영을 위해 대학의 역할은 무엇인가를 살펴본다. 대학 고유의 역할인 전통적인 교육, 연구, 산학협력에서 한 걸음 더 나아가 기업가적 대학을 주창하고 있다. 대학이 사회가치경영을 담당할 인재를 양성하고 기업가적 대학으로 변환하는 데 필요한 인프라는 무엇이고 대학교수와 학생이 무엇을 해야 할 것인가를 살펴본다. 이를 위해 한 국에서 선도적으로 사회 혁신가들을 양성하고 있는 대학들의 사례를 소개하고 사회 혁신 을 촉진할 수 있는 교육방법론을 제안하고 있다.

10장에서는 앞 장들을 요약하면서 한국기업의 사회가치창출에 대해 제시되는 이슈는 무엇인지 알아본다. 사회적 가치경영에 대한 다양한 시각, 방법, 대안을 소개하고 주요 이론적 기반과 실천 방안들을 정리한다. 끝으로 기업에서의 사회가치창출과 확산을 위한 앞으로 연구 과제와 함께 기업의 실천 전략과 과제를 제시한다.

# ◆ 저자 소개

#### 김재구

명지대학교 경영대학 교수. 서울대학교 경영대학을 졸업하고 동 대학원에서 석사

학위와 박사학위를 받았다. 한국노동연구원 연구위원을 거쳐 미국 스탠퍼드 대학교와 하와이 대학교에서 방문연구원을 지냈다. 공공기관인 한국사회적기업진흥원원장을 역임하였으며 사회적 경제 활성화를 위한 민·관기구들에서 활동하고 있다.

현재 한국인사조직학회와 한국인사관리학회의 부회장을 맡고 있다. 『인사조직연구』『인사관리연구』의 편집위원을 지냈으며 다수의 논문과 저서가 있다. 사회적 경제, 사회가치투자, 앙트러프러너십과 기업혁신생태계 연구에 관심을 갖고 있다.

# 배종태

카이스트 경영대학 교수. 서울대학교 산업공학과를 졸업하고 카이스트에서 경영 과학으로 석사와 박사학위를 받았다. 기술혁신경영, 기업가정신, 사회적 기업, 과 학기술정책에 대해 연구하고 있으며『연구정책Research Policy』『비즈니스벤처 링저널Journal of Business Venturing』『중소기업경영저널Journal of Small Business Management』『중소기업연구』 등 국내외 학술지에 다수 논문을 발 표하였다. 현재 카이스트 혁신및기업가정신 연구센터장을 맡고 있다.

#### 문계완

경북대학교 경영학부 교수. 경북대학교 경영학부에서 학부와 석사학위를 받았고 미국 서던일리노이대학교Southern Illinois University Carbondale에서 박사학위를 받았다. 2017년 제27대 한국인사조직학회 회장을 역임한 바 있다. 『경영학회리뷰Academy of Management Review』『조직행위저널Journal of Organizational Behavior』『인사조직연구』 등 국내외 학술지에 다수의 논문을 발표하고 있다.

한국의 스타트업 생태계, 스마트 헬스, 비즈니스 모델 및 플랫폼 전략 연구에 관심을 가지고 있다. 2010년부터 혁신 및 기업가정신 국제세미나를 매년 개최하면서 지역기업의 혁신과 기업가정신 생태계 조성을 위해 노력하고 있다.

# 이상명

한양대학교 경영대학 교수. 서강대학교에서 경제학을 공부하고 서울대학교와 오리건 대학교University of Oregon에서 석사와 박사학위를 받았다. 정보통신정책연구원KISDI과 레드랜드 대학교University of Redlands에서 근무하였다. 현재한양대학교에서 경영전략, 벤처, 기업가정신을 공부하고 가르치고 있다. 혁신, IT, 경영전략에 관심을 두고 공부를 시작했다가 구도자적인 모습을 보여주는 경영자들의 철학과 기업가적 마인드에 매료되어 최근에는 사람 공부와 바른 사회를 위한 경영의 역할에 대한 공부에 매진하고 있다. 경영전략, 국제경영, 중소기업 및벤처 관련 국내외 주요 학술지에 50여 편의 논문을 발표하였다. 한국인사조직학회 상임이사 및 한국전략경영학회 부회장으로 봉사하고 있다.

# 박노윤

성신여자대학교 경영학과 교수. 성신여자대학교 경영학과를 졸업하고 고려대학교에서 석사와 박사학위를 받았다. 미국 위스콘신 대학교에서 방문교수로 연구하였다. 현재 한국인사조직학회 부회장을 맡고 있다. 인사조직 분야 주요 학회지에 조직문화, 조직능력, 지식경영, 조직학습 등에 대한 논문을 다수 발표하였다. 현재사회적 기업가정신과 공유가치창출에 대해 연구하고 있다.

#### 이경묵

서울대학교 경영전문대학원 교수. 서울대학교 경영대학에서 학사학위와 석사학위를 받았고 미국 펜실베이니아대학교에서 박사학위를 받았다. 『경영학회 저널 Academy of Management Journal』 『전략경영 저널Stra₩-tegic Management Journal』 『하버드 비즈니스 리뷰』 등에 다수의 논문을 발표했다. 『경영학회 저널Academy of Management Journal』 최우수 논문상, 서울대학교 상과대학 동창회 올해의 교수상, 한국경영학회 제1회 SERI중견경영학자상, 제32회 정진기언론문화상 경제경영도서부문 대상을 수상했다. 2014년 미국 맥그로힐 출판사에서 『삼성웨이Samsung Way』 영문판을 출간했다.

#### 성상현

동국대 경영학과 교수. 서울대 경영학과를 졸업하고 삼성경제연구소SERI 연구조 정실을 거쳐 인사조직실 수석연구원을 지냈다. 연세대에서 경영학 석·박사를 하 였고 킹스칼리지런던에서 공부하였다. 대한리더십학회 회장과 한국윤리경영학회 부회장을 지냈다.

현재 한국인사조직학회 부회장, 인사조직연구 및 조직과인사관리연구 편집위원, 서울지방노동위원회 공익위원이다. 주요 관심 분야는 인력다양성과 인사관리, 조 직의 미래, 여성고용 등이다.

#### 이정혂

명지대학교 경영학과 교수. 서울대학교 국문학과와 대학원 경영학과에서 학사와석사 학위를 받았고 미국 미시간주립대학교Michigan State University에서 박사학위를 받았다. 국내 여러 학술지에 다수의 논문을 게재하였으며 『인사조직연구』와 『조직과 인사관리연구』에서 우수논문상을 수상한 바 있다. 인적자원관리, 노사관계, 그리고 사회적 기업 분야의 연구에 관심을 갖고 있다. 10년 이상기획재정부와 행정안전부의 공공기관 평가위원을 역임했다.

# 최종인

국립한밭대학교 경상대학 교수. 고려대학교에서 학사, 석사, 박사학위를 받았고 미국 리하이Lehigh 대학에서 기술경영으로 포스트닥을 하였다. 노스캐롤라이나주립대에서 방문교수를 세 차례 하며 대덕 특구와 RTP 비교연구를 계속하며 기술사업화, 인큐베이션 등을 연구하고 있다. 대덕벤처협회 정책연구소장, 전국창업대학원협의회장 등을 역임했고 한국인적자원개발학회 회장(2017~2019)을 맡고 있다.

대학에서 기획처장과 기술지주사 대표 등을 역임했고 기업가정신과 기술경영 등을 가르치고 있다. 정부의 '대학창업교육 5개년 계획'수립에 참여하였고 기업가정신, 산학협력, 창업교육 등의 논문을 벤처창업연구, 인적자원개발연구, 인사관리연구, 인사조직연구 등에 발표하였다.

# ◆ 목차

서문 K-매니지먼트 4.0 사회가치경영

#### 1장 한국기업에서 사회가치경영의 의미와 방향

- 1. 사회가치경영을 시작하며
- 2. 사회가치경영의 왜, 무엇, 어떻게

사회가치경영을 요구하는 환경의 변화 / 사회적 가치란 무엇인가? / 사회가치경영으로 어떻게 변화하고 정착화할 것인가?

- 3. 사회가치경영의 범위와 이 책의 구성
- 4. 사회가치경영의 선결과제들

# 2장 사회적 가치란 무엇이며 어떻게 측정할 것인가?

1. 가치란 무엇인가?

가치의 의미와 상대성 / 가치 기반 경영: 경쟁에서 혁신으로, 혁신에서 조화로

2. 사회적 가치의 정의와 범위

경제적 가치 / 사회적 가치 / 사회적 가치는 어떤 영역에서 발생하는가?

3. 사회적 가치의 측정

사회적 가치 측정 분석틀 / 사회적 가치 측정 사례 / 사회적 가치 측정의 접근 방법 / 사회적 가치 측정의 프로세스 / 사회적 가치의 측정 원칙과 이슈

#### 3장 사회적 가치창출을 위한 기업가정신의 비판적 고찰

- 1. 서론
- 2. 사회적 가치창출의 필요성과 지속가능성의 문제
- 3. 기회의 발견과 기업가정신

기회의 발견 / CEO의 사회적 가치 기회 포착

4. 새로운 세계로의 여정

사회적 가치창출의 비전 수용 / 기회 창출 방법론 이해 / 기회의 사업화 과정 이해 / 플랫폼 전략의 수립 / 지속가능한 틈새시장의 구축

5. 결론

#### 4장 사회적 가치창출을 위한 비즈니스 모델 혁신

1. 들어가며

- 2. 경영전략과 사회적 가치의 창출
- 3. 왜 블루오션인가?

블루오션의 정의 / 블루오션 방법론

4. 사회적 가치와 블루오션

구매자 효용성 지도를 통한 구매자의 변화된 가치와 페인 포인트 파악 / 고객은 누구인 가?

5. 결론

# 5장 사회적 가치창출을 위한 조직능력

- 1. 기업의 사회적 가치창출 활동
- 2. 사회적 가치창출과 흡수능력
- 3. 흡수능력과 사회적 파트너십
- 4. 사회적 파트너십의 성공 요인

파트너의 협력 의지 형성을 위한 관계구축 / 학습을 촉진하기 위한 파트너 간 상호작용 / 파트너 조직을 연결하는 경계 관리자의 역할

5. 결론: 사회적 가치창출을 위한 흡수능력 구축 방안

#### 6장 사회가치경영을 위한 조직운영

1. 사회적 가치창출 전담조직 설치와 운영

경영진의 변화관리를 지원하라 / 사회적 가치창출 관리 시스템을 구축하라 / 사회적 가치 창출 과정을 관리하라

2. 사회적 가치의 우선순위 설정

경영진이 높은 가치를 두는 사회적 문제해결을 우선하라 / 자신이 유발한 사회적 문제해결을 우선하라 / 해당 국가와 지역사회에서 중시하는 사회적 문제해결을 우선하라 / 자신의 핵심역량을 활용한 사회적 문제해결을 우선하라

3. 양면조직의 운영

맥락적 양면성 전략 / 구조적 양면성 전략

- 4. 평가와 보상 시스템 구축과 조직문화 창달
- 5. 결론

#### 7장 사회적 가치창출과 실천을 위한 인사관리 -다양성관리

도입: 경영에서 인력 다양성을 어떻게 볼 것인가?

- 1. 다양성이란 무엇인가
- 2. 다양성의 가치: 경제적 가치와 사회적 가치
- 3. 기업 경영과 다양성관리
- 4. 다양성관리

다양성관리의 정의 / 사회적 가치창출을 위한 인사관리와 다양성관리 / 다양성 인력의 역할과 가치 및 관리 초점 / 다양성관리 전략 / 평가와 관리

결어: 다양성관리, 미래 가치창출의 키워드

#### 8장 사회적 가치 측정과 성과 평가: 공공기관 경영평가 고찰 관점

- 1. 서론
- 2. 공공기관 경영평가

공공기관 경영평가 개요 / 문재인 정부 공공기관 경영평가와 사회적 가치

3. 2018년 공공기관 경영평가 개선 방향

공공기관별 사회적 가치 선택 및 중요성 자율 결정 허용 / 거버넌스 개선 / 평가 결과의 인센티브와 페널티 조정 / 평가를 위한 평가제도 및 일회성 평가제도 운영 개선 / 평가단 구성 다양성 제고 / 사회적 가치 확산을 위한 개별 공공기관 노력 / 정부 주도 사회적 가 치 확산 노력의 한계와 극복 방향

4. 결론

#### 9장 사회가치경영을 위한 대학의 역할: 앙트러프러너 대학

- 1. 혁신과 앙트러프러너십
- 2. 대학의 사회가치경영을 위한 접근

대학 전체 차원에서 사회혁신 추구 / 프로그램 차원에서 대학의 사회혁신 추구 / 앙트러 프러너 대학을 위한 변화요인들

3. 사회가치경영을 위한 학생과 교수의 노력들

학생들의 사회가치경영 노력 / 교수들의 사회가치경영 노력 / 교수와 학생의 공동노력-강 원도 탄광을 문화공간으로 바꾼 ㈜삼탄아트마인의 문제를 교실에서 함께 해결 / 기업가정 신 활성화를 위한 우리나라의 노력

4. 사회가치경영의 대학교육 모델: INC 모델

# 10장 새로운 경영 패러다임, 사회가치경영의 실천

- 1. 기업의 사회적 가치창출과 사회가치경영
- 2. 사회가치경영 -한국기업이 지향해야 할 새로운 패러다임
- 3. 사회가치경영의 쟁점들
- 4. 미래 한국기업을 위한 제언

미주

참고 문헌

#### ◆ 본문 중에서

이번 K-매니지먼트 4.0에서는 그동안 한국기업 경영을 지배해왔던 경제적 가치 중심의 패러다임을 뛰어넘어 사회가치경영을 추구할 것을 제안한다. 이제 기업이 경제적 가치창출만으로는 사회적 정당성을 얻고 존속하기 어려워졌다. 더이상 기업 경영과 사회적 가치는 대립된다거나 이분법적으로 나뉜다는 생각을 버리고 혁신을 내재화해 새로운 기회를 찾아 나가는 방안을 모색해야 한다. 이 책에서는 이러한 시대적 요구에 부응하여 사회적 가치란 무엇인지, 왜 비즈니스 기회의 탐색과 활용방안이 바뀌어야 하는지, 사회가치경영의 성과를 어떻게 측정하고 관리할 것인지, 나아가 사회적 가치를 통해 기업 혁신을 하면서 기업조직 시스템에 사회가치경영을 정착화할 방안을 제안한다.

-p. 5

"왜 기업이 경제적 가치만이 아니라 사회적 가치를 추구하고 실천해야 하는가?" 이 책은 그 답을 찾아가는 여정이다. 왜 기업의 목적을 사회적 가치로 삼아야 하는지와 그래서 어떤 성과를 낼 수 있는지를 알아보고자 한다. 나아가 사회적 가치를 활용한 비즈니스 혁신 방안과 함께 지속가능한 경쟁력을 갖추는 데 필요한 경영전략을 살펴본다. 또한 사회적 가치창출을 위한 인사조직관리 원칙과 방안을 제시한다. 그래서 기업, 학계, 정부, 사회도 사회적 가치에 대해 정확하게 인식하고 구체적 전략과 조직 개선 사항을 발굴하고 정책 제안을 하고 실천할 수 있도록 돕고자 한다.

기업은 본질적으로 이익(경제적 가치)을 추구하는 경제 조직이다. 이익은 기업 존속의 원천이다. 특히 자본주의 체제가 정립되면서, 기업의 존재는 더욱 중요해졌다. 자본주의 경제는 필연적으로 '경쟁competition'을 기반으로 한다. 그래서 과거에는 자원이 가장 중요했으나 20세기를 거치면서 '혁신innovation'이 중요해졌다. 그러나 이러한 경쟁의 결과로효율성은 증대했지만 양극화 등 문제점도 생겨났다.

그래서 이제 사회는 기업에게 경제적 가치를 창출하는 공동체일 뿐 아니라 '바른 가치를 추구하는 사회적 공동체'로 발전하기를 기대한다. 기업 역시 우수한 기업이면 '이익 극대화' 일변도를 넘어서서 '이해관계자의 행복 극대화'로 발전하기를 바라고 있다. 최근에는 가치의 '조화harmony'를 추구하는 균형 잡힌 기업들이 탄생하고 있다. 이제 기업도 장기적인 경쟁전략과 연계하여 '가치 기반 경영value-based management'을 할 필요가 있다. 가치 기반 경영이란 경영 활동 목표를 '경제적 이익 추구'만이 아닌 '균형 잡힌 가치창출'에 둔다. 그리고 경영 활동 방식에서도 구축된 '시스템system'에 기반을 두면서도 활동의목표이자 수단인 '사람people'에 주목한다.

-p. 44

경제적 가치에 더하여 사회적 가치를 동시에 추구하면서 달성하기 위해서는 기업가정신에 바탕을 둔 혁신만이 가능한 길이다. 이를 위해서 기본적인 가치관의 수용을 포함해서 구체적인 방법론을 포함한 다음 다섯 가지 방안을 제시해본다. 첫째, 사회적 가치창출의 비전 수용. 둘째, 기회창출의 방법론 습득. 셋째, 기회의 사업화 과정 이해. 넷째, 네트워크형성과 플랫폼 전략의 수립. 다섯째, 지속가능한 틈새시장의 구축 및 선순환 생태계 조성. -p. 77

기업가의 존재만이 기업을 만드는 선결 조건일까? 기업가의 가장 중요한 전제조건은 사업기회를 인식하는 것이다. 그런데 사업 기회란 기존 시장에 만족하지 못한 사람들이 가진 욕망의 총체적 표현이다. 즉 기업을 만드는 가장 기본적인 한 축의 주체는 바로 '구매자의 존재'와 이들의 채워지지 않은 가치와 욕구이다. 특히 초연결로 대표되는 4차 산업혁명 시대의 경쟁 환경에서는 구매자들이 누구이고 무엇을 원하고 스스로 인지하지는 못하지만 가진 내면의 욕구는 무엇인지를 제대로 파악하고 구현해내지 못한다면 그 어떤 기업의 비즈니스 모델이라도 큰 도전을 받을 수밖에 없게 될 것이다.

-pp. 87~88

기업이 어떤 가치를 창출할 수 있느냐는 축적된 지식에 의해 결정된다. 새로운 가치는 외부 지식을 확보하여 기존의 지식을 확장하거나 기존 지식을 새로운 형태의 지식으로 재구

성해 창출할 수 있다. 그래서 지식의 확보와 결합은 가치창출에 매우 중요하다. 사회적 가치창출에도 그대로 적용된다. 기업이 사회적 가치창출을 하려면 사회적 영역에서 충족되지 않은 사회적 문제를 이해하고 해결할 수 있는 지식이 있어야 한다. 기업이 사회적 영역의 지식을 가지고 있지 않다면 외부에 존재하는 지식을 확보하고 소화해야 하며 기존의 지식과 결합하여 혁신적인 문제해결 방법을 개발해야 한다. 그래서 코헨과 레빈탈 cohen & Levinthal이 제시한 흡수능력이 사회적 가치창출을 하는 데 중요하다고 할 수 있다.

-p. 117

전사적 차원에서 사회적 가치창출을 추진하려면 전담조직을 설치해야 한다. 최고경영자가 아무리 사회적 가치창출을 강조하더라도 전담조직이 없으면 잘 추진되지 않는다. 겉으로 는 수긍하는 것처럼 하지만 경제적 가치창출을 주요 업무로 하고 그 결과로 평가받는 사람들은 돌아가서는 그동안 해왔던 경제적 가치창출 관련 업무만 수행하기 때문이다. 대규모 변화관리 과정에서 꼭 필요한 변화관리를 담당하는 전담조직이 반드시 필요한 이유이다.

전담조직을 어떤 위계 수준에서 설치할 것인가는 기업이 사회적 가치창출을 어느 정도 강조하느냐에 따라 달라진다. 기업 본연의 미션 중 하나로 삼는다면 최고경영자 직속으로 두는 것이 좋다. 그래야 전담조직이 힘을 받을 수 있다. 부수적인 목적 정도로 여긴다면 사회적 가치창출과 관련성이 높은 기존 부서-예를 들어 사회공헌부서-의 산하에 둘 수도 있다. 그런 경우에도 다른 업무를 하지 않고 사회적 가치창출 관리업무만을 담당하는 구성원을 두는 것이 바람직하다.

-p. 142

조직은 본질적으로 다양성의 묶음이다. 조직 내부에 다양성이 존재해야만 조직이 존속할수 있다. 만약 완전히 동질적인 사람들로만 조직을 구성한다면 어떠한 모습이 될까? 그 조직은 같은 모습과 사고방식을 가진 인간들이 모여 같은 행동방식을 취하게 될 것이고 복합적 업무의 수행은 원천적으로 불가능할 것이다. 조직을 만드는 이유는 혼자서는 할수 없는 일을 하려는 것이고 나와 다른 능력을 갖춘 사람이 필요하기 때문이다. 그런데 생각까지 같은 복제인간과 같은 사람들만 모아놓는다면 서로 다른 의견의 교환과 그로 인한 새로운 아이디어의 창안도 불가능해지며 결국 그 조직은 사멸하고 말 것이다. 복수의 사람이 공동의 목적을 달성하고자 만드는 조직은 다양성을 가진 사람이 모여 다양성에 따른 서로 다른 차이를 조직해내고 관리할 수 있을 때라야 성립 가능하다. 따라서 인사관리 또는 인적자원관리는 본질적으로 '다양성관리'가 돼야 한다.

-p. 172

국민의 세금으로 운영되면서도 국가 경제에서 큰 비중을 차지하는 공공기관 경영을 평가해야 할 필요성은 오래전부터 제기돼왔다. 공공기관 경영평가는 공기업·준정부기관의 자율·책임경영체계 확립을 위해 매년 경영 노력과 성과를 공정하고 객관적으로 평가하려는 제도이다. 공기업·준정부기관의 공공성 및 경영 효율성을 높이고 경영 개선이 필요한 사항에 대해 전문적인 컨설팅을 제공함으로써 궁극적으로 대국민서비스 개선을 목적으로 한다. 공공기관 경영평가는 1984년 14개 정부투자기관을 대상으로 처음 시작되었다. 2004년에는 준정부기관으로 적용 확대되었다. 2014년 기타공공기관으로 확대돼 모든 공공기관이 경영평가의 대상이 되기에 이르렀다.

-p. 203

사회가치경영이란 사회문제 해결을 위해 비즈니스 모델을 만들고 고객 요구를 해결하면서 경제적 가치창출은 물론 사회적 가치를 창조하는 경영을 지향하는 것을 의미한다.1 이때 사회가치경영을 위한 대학의 역할은 무엇인가? 전통적인 교육과 연구 및 산학협력이란 고유의 역할에서 한 걸음 더 나아가 기업가적 대학이 요구되고 있다.2 이 같은 배경에는 저출산에 따른 학생 수 급감과 등록금 동결로 인한 대학재정압박, 4차 산업혁명에 따른 디지털화, 지식과 접근의 민주화, 글로벌 이동 등이 자리잡고 있다.3 대학이 지식과 인적자원의 보고라는 점에서 대학이 보유한 역량을 사회문제 해결에 적극 나서야 한다. 따라서 9장에서는 대학이 사회가치경영을 담당할 인재를 양성하고 기업가적 대학으로 변환하는데 필요한 인프라는 무엇이고 대학교수와 학생이 무엇을 해야 할 것인가를 살펴본다. 이를 통해 대학이 대한민국을 변화시키기 위해 사회와 기업에 필요한 기업가정신이 충만한인재를 키워내는 역할을 담당할 수 있을 것이다.