보수적인 제조업 분야에서의 ESG경영 가능한가?

임 재 윤 (jaeyoonlim@gmail.com)

1. 서 론

최근 급격한 기후변화에 따라 탄소중립과 ESG경영의 필요성이 경영적인 이슈로 주요하게 대두되고 있다. ESG경영은 전통적으로 투자자들에게 주요한 투자지표로 부각되어왔다. 이에, 글로벌 기업들이 초기에는 주도적으로 ESG 경영에 참여를 시작하였고, 국내 몇몇 대기업들도 투자의 목적 뿐만 아니라 기업이미지 쇄신을 위하여 ESG 경영에 참여하고 있는 추세이다. 국내 기업들 중 소위 굴뚝산업분야 제조업 회사들에게는 ESG경영을 하는데 현실적인 어려움이나 동기부여가 적은 편이었다. 하지만, 보수적인 제조회사들도 최근에는 경영, 수주에 필요한 ESG지표들의 요구사항이 강화되면서 ESG경영에 참여하고 있다. 이에, 보수적인 제조회사들이 기 언급한 현실적인 어려움이나 동기부여의 문제점을 어떻게 극복하여 ESG경영을 수행할 수 있는가를 연구하고자 한다.

2. 연구대상 선정

본 연구의 대상은 대우조선해양을 선정하기로 하였다. 대우조선해양의 전신은 대우중공업이지만, 현재 조선소의 정식 설립일은 2000년 10월 23일이며, 2014년 이전 매출규모는 14조 정도였으나 현재는 3-5조정도로 축소되었다. 이러한 매출 규모의 축소는 석유가격의 급격한 감소로 인해 시추 량이 감소하였고, 또한 전반적으로 에너지 회사들이 전략적으로 카본에너지에서 신재생에너지 분야로 전환하면서 조선소의 주요 매출 원이었던 해양플랜트 및 시추선의 수주가 거의 없어졌기 때문이다. 최근 LNG선 등에 대한 수주가 증가하였으나, 이는 해양플랜트 수주와 비교하여 절대적으로 적은 규모이어서, 이제는 카본에너지 분야에서의 수주만으로 과거 매출로 되돌아 가기 힘들어진 것이 현실이다. 이에, 대우조선해양은 클린에너지 분야 사업에 참여를 확대하고, ESG전담 본부를 설립하는 등 탈 카본에너지화와 ESG경영에 박차를 가하기 시작했다. 본 기업이 가지는 연구 대상으로 서의 가치는 다음과 같다. 대우조선해양은 배를 짓는 조선소로 일반적으로는 ESG경영에 큰 영향을 받지 않았던 산업분야이다. 하지만 환경적인 이슈 및 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 커졌고, 이에 따라 기업의 입찰조건, 투자조건, 기업의 이미지 등이 법제화, 지표화가 되어가고 있다. 대우조선해양도 이러한 흐름에 발맞추어 기업의 전략적 방향과, 새로운 탄생을 준비해야만 하는 시기이여서 연구대상으로 선정하였다.

3. 사례 분석

3_1. 주체 측면

대우조선해양은 주체의 측면에서 보았을 때, 일부 리더들의 잘못된 의사결정으로 많은 손실을 입었으며, 리더는 있었으나 산업은행 및 대주단이 경영관리에 상당부분 영향을 미쳐 왔었다. 본 연구에서 다루려고 하는 ESG경영에 대해서는 2020년까지 소극적인 모습을 보이다가 작년부터 ESG전담 부서를 신설하여 내부적인 ESG경영전략 수립과 ESG경영지표-내부 경영지표 간 연계, 홍보업무 및 외부 전문집단들 과의 교류 등을 주도하고 있다. 조선소는 워낙 보수적인 생산위주의 조직이라 본업과 색깔이 다른 사업이나 변화를 받아들이는데 조직의 저항이 매우 강하며 의사결정이 힘들다. 이러한 사유로, 조선소에서

경영층 산하의 ESG전담 조직을 신설하여 수많은 유관조직들과 소통을 하고, ESG경영지표에 대한 동기부여 및 세부 적용방안 수립 등을 협의하고 발전시키고 있다.

3_2. 자원 측면

국내 조선소는 전반적으로 ESG에 대한 준비를 선제적으로 하지 않은 것이 사실이다. 따라서, 전담조직의 경우에도 초기에는 전략, 설계, 생산, 기획, 공무, 품질 등을 포함한 주요 유관부서로부터 인원을 선정하여 전담조직을 구성하여, ESG경영지표에 대한 교육과 홍보를 하였다. 그러나, 실질적인 ESG경영을 실천하기 위해서는 전문가의 조우가 필요하여, 외부 전문가 집단을 통해 컨설팅을 받고 있으며 일부 전문인력의 외부영입 및 전문조직에 아웃소싱 등을 통해 인적자원에 대한 약점을 극복하고 있다.

ESG관련 예산도 별도로 편성하여 조직구성 및 홍보활동을 하였고, 추가적으로 대학 및 외부 연구소와의 공동개발에 투자하고 있다. 본 예산금액을 5년동안 점진적으로 증액하여 가시적인 결과를 내는 것을 목표로 삼고 있다.

또한, 몇몇 기업들과 기술개발에 지속적으로 수소 추진선에 대한 연구를 추진 중이며, 일부 전기선 및 LNG관련 특정한 기술들도 새롭게 개발하여 이를 특허화 하였다. 하지만 이러한 기술들이 현실적으로 상용화되기까지는 제도적, 법률적인 문제점으로 인해 시간이 좀 걸릴 것 같다.

3_3. 환경 측면

현 정부의 ESG관련 정책을 살펴보면, 2030년 온실가스 감축목표(NDC)는 준수하면서도 탄소중립을 실현하는 방안은 전면 수정할 계획이다. 온실가스 배출량을 2018년 대비 40%를 감축한다는 목표는 이어가지만 화석연료를 대체하는 방법으로 원전 이용을 늘려 전체 발전 원 중 원전 비중을 30%대로 유지하겠다는 목표를 제시하고 있다. ESG정책은 이전 정부의 정책방향과는 조금은 다른 방향으로의 수정이 있을 것으로 판단되지만, 현 정부에서도 산업통상지원부와 중소벤처기업부가 각각 50조원과 10조원을 ESG 관련 사업에 지원을 할 예정이어서 ESG정책은 큰 흐름은 지속될 것으로 보인다.

시장환경을 보자면, 2020년까지 ESG관련 본격적인 정책을 진행하지 않았던 공단과 조선소 들이 2021년 말부터는 ESG정책에 대한 준비 및 대응을 구체화시키고 있다. 예를 들면, 삼성-르노, 세아그룹, LG화학이나 GS칼텍스 같은 경우 오프 그리드 태양광발전 혹은 태양광발전사업에의 참여를 착수하여 확대해 나가는 상황이다. 국내 조선소도 이러한 변화에 따라서 현대중공업, 삼성중공업, 대우조선해양 등이 ESG위원회, ESG본부 등을 설립하여 조직구성, 정책수립 등으로 시작하여 본격적인 ESG경영을 위한 디딤돌을 준비하고 있다. 현재는 국내 3사 조선소가 모두 ESG경영에 대한 조직구성을 하여 개발을 하고 있으며 구체적인 방안에 대해서는 외부기관 및 회사들과 활발히 논의하고 있다. 조선소가 ESG경영에 적극적인 모습을 보이는 이유는 카본에너지 관련된 분야는 한계에 도달하여 신재생에너지 부문에서의 수주가 필요한데, 신재생에너지 부문의 수주 혹은 입찰조건 중 ESG경영지표를 요구하는 경우가 증가하고 있기 때문이다.

조선조나 공단은 태생적으로 생산위주의 보수적인 조직으로 변화에 대해 매우 민감하고 저항이 강한 편이다. 예를 들면, 조선소 단지 내 공장동의 지붕보수를 하는데도 유관부서 7군데의 동의를 받아야 하며 이를 위해 수많은 회의를 가져서 공감대 형성을 하고 결재내용을 상신 하여야 부드럽게 동의가 진행되는 곳이다. 이러한 사유로, 조선소 같은 조직내에서는 ESG경영을 위해서는 반듯이 전담조직이 필요하고 구성원들은 유관부서들간 자유로운 소통이 가능할 정도의 네트워킹이 있어야 한다. 또한, 전담조직에 조직간 우선적인 의사결정권을 가져야 하며, 이를 위해서는 경영층 전담조직이 되면 효과적이라고 생각한다.

3_4. 메커니즘 측면

대우조선해양 같은 경우, 수소 추진 및 전기차에 대한 기술개발을 오래전부터 진행해 오고 있었기 때문에 신재생에너지를 활용한 선박 관련 기술에 대해서는 타 조선소 대비 상대적으로 유리한 위치를 점하고 있다. 또한, 조선소 내 신재생에너지 발전시스템 구축에 대해 매우 적극적으로 움직이고 있다.

조선소에서 필요한 전체 전기의 양으로 보면 신재생에너지로 발전된 전기는 의미 있는 용량이 아니지만, ESG경영지표를 만족시키는 의미를 가지며, 신재생에너지로 발전된 그린에너지를 발전시키는 조선소라는 대외적으로는 매우 긍정적인 기업 홍보의미도 가질 수 있게 되었다.

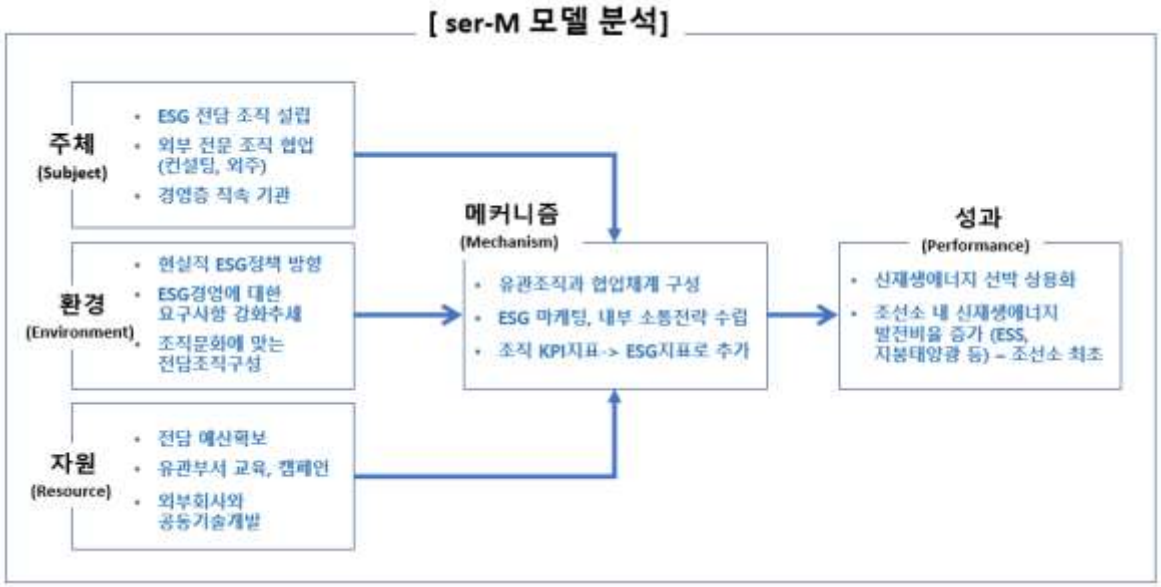
ESG경영 환경은 상대적으로 높은 책임감, 도덕성 더 나아가 진정성을 가지고 있어야 하는데, 이는 조직문화 개선과 이해관계자와의 협력을 통해 가치를 창출해내는 선순환의 과정이 반복될 때만 가능하다. 이러한 과정이 가능 하려면, 소통의 역량이 매우 중요한데 권위적이거나 보수적인 조직일수록 소통이 원활하지 못할 수 있어 이에 대한 자율성, 소통채널의 개발 등을 포함하는 열린 소통전략의 수립도 필요하다. 공장이나 조선소는 매우 보수적인 조직에 속하여, 이러한 마케팅 커뮤니케이션 전략을 수립이 ESG경영을 하기 위해 필요한 선행 조건이며, 대우조선해양을 포함한 조선사들도 최근 소통전략을 꾸준히 개선시켜오고 있다.

대우조선해양의 경우 이러한 보수적인 조직문화에서 ESG경영 문화를 정착시키기 위해서 ESG전담조직이 전사홍보팀과 협력하여 주요 부서들에게 ESG경영에 대한 홍보와 캠페인을 꾸준히 실시하고 있다. 또한, ESG경영을 달성하기 위해 각각의 유관부서들과 협의하여 ESG경영을 구체적으로 사업화 시켜 나가고 있다. 수소 추진선이나 배터리를 이용한 전기선 사업 같은 경우, 여러 유관부서들에게 협조를 얻어 ESG경영 지표와 연계를 진행하여야 한다. 예를 들면 수소 기술 같은 경우라며, 기술, 설계, 공무, 기획, 생산 조직 등 9개 이상의 조직들과 동의 내지는 협업을 하여야 한다.

이러한 여러가지 노력에도 불구하고, 조선소 유관부서들은 ESG경영지표를 달성하기에는 현실적으로 동기부여가 부족한 면이 있다. 이에, ESG전담부서는 각 조직의 KPI (Key Performance Index) 중 일부를 ESG경영지표로 만들어 조직이 목표를 달성하면 ESG경영지표도 달성되는 시스템을 정착시키고 있다. 물론 이러한 시스템은 정착시키기 위해서 본 시스템을 해당부서에 적용하기 위한 의사결정이나 위임을 받았고, 본 시스템 적용을 하기 전 조직 내 저항도 만만치 않았다고 한다. 이렇게 적용시키는 방식이 자연스럽지 않게 보일 수 있으나, 경험에 의하면 조선소 같이 극 보수적인 조직 문화와 고정된 시스템을 가지고 있는 조직내에서는 이렇게 인위적으로 목표를 정해주는 것이 가장 효과적일 수도 있다고 생각한다.

4. 연구결과 모델링

위에서 설명되었던, 주체, 환경, 자원이 메커니즘을 통해 어떠한 성과를 달성하였는지를 하기와 같이 ser-M 모델로 분석하여 도식화하였다.



5. 결 론

기 언급되었듯이, 조선소 내 ESG조직이 없었기 때문에 조직을 신설하였고, 유관부서 출신의 인력들을 ESG전담조직에 일부 배치시켜 네트워킹과 각 부서 업무간 조율자 역할을 하였다. 본 사례연구에서 협업체계 수립과 소통전략이 왜 그렇게 중요한가에 대한 의문을 가질 수 있겠으나, ESG가 과거 배를 만드는 본래의 역무와는 관계가 없었다는 점과 조직 특성 상 변화에 대한 저항으로 명확한 R&R, 소통방식, 협업방식 등을 명확하게 하여야 원활한 협업이 가능해진다.

본 사례는 메카니즘 유형으로 보면 혁신형 메카니즘 이라고 볼 수 있다. 조선소 특성상 기존에 따르던 원칙과 업무 절차가 있어서 이를 바꾸기 힘들지만, 주어진 자원을 주체가 중심이 되어 최대한 적극적으로 혁신을 하려는 움직임이 충분히 보였기 때문이다.

ESG경영지표 달성의 동기부여를 위해 유관부서 별 KPI중 일부를 ESG경영지표 달성과 연계된 지표로 설정함으로써, ESG경영지표 달성을 이루게 되는 효과를 가지게 되었다. 예를 들면, 기술 위주 부서들의 KPI에 그린에너지 선박 및 추진기술 개발을 달성목표를 설정함으로써 일부 ESG경영지표 달성을 유도하였다. 또한, 공무, 기획, 사업관리 등의 부서에는 조선소 내 일반 설비 중 일부에 신재생에너지 발전설비를 설치하여 발전된 전기의 일부를 소외계층 주민들에게 공여하는 것을 KPI로 설정하여 ESG경영지표 달성을 추진 중이다.

이러한 노력을 통해, 대우조선해양은 신재생에너지 선박 (수소추진선, 전기배터리 선박) 상용화를 눈앞에 두고 있으며, 조선소 내 신재생에너지 발전설비를 통해 발전을 하고 있다. 대우조선해양은 앞으로도 이러한 ESG경영에 대한 실천을 확대해 나갈 예정이며 이를 위해 필요한 인적자원 과 기타 필요한 자원을 확보하고 있다.