

## 사회적 가치 측정: 합의, 자가측정, 화폐화

정명은\*

본 글은 앞서 제시된 두 편의 기획논문에 의견을 더하고 사회적 가치 실현에 대한 또 다른 관점을 제안하기 위한 토론문이다. 남궁근 교수의 논문에서는 사회적 가치의 관점에서 현 정부의 정부 업무평가와 성과관리에 대해 해석하였다. 사회적 가치에 대해 공공부문에서 어떠한 법적·제도적 근거와 논의가 있는지 살펴보았다. 또한 어떤 측면에서는 대단히 이상적이고 이론적인 개념인 사회적 가치가 공공부문의 제도로 구체화될 때 어떻게 실현되는지 소개되어 있다. 평가와 성과 관리제도는 조직과 개인의 행동을 바람직한 상태, 소망하는 상태로 유도하는 기능을 하기 때문에, 그것을 합리적으로 지표화하는 공공부문의 역할과 책임감이 더욱 중요하게 느껴지기도 한다. 그 중요성은 이재열 교수의 논문에서도 나타난다. 사회적 가치를 높이기 위한 정부의 역할로 공공성의 확대, 측정, 공유 플랫폼 등이 제안되었다. 이에 더하여 해당 논문에서 해석된 사회적 가치에 대한 거시적, 이론적 접근, 사회적 가치가 떠오르게 된 한국의 상황적 맥락도 중요하다. 왜냐하면 우리 사회의 다양한 행위자들이 각자의 위치에서 사회적 가치를 실현하기 위한 사업, 프로그램 등의 행동을 할 때 실제 그런 문제의식에서 출발하며 조직의 지향점이 되기 때문이다. 그리고 거시적, 이론적 관점은 그 행동들을 진단하고 평가하는 기초이자 프레임이 될 수 있다.

이러한 논의에 이어 본 글에서는 먼저 사회적 가치의 개념화, 사회적 가치 창출 활동의 근본적인 영역, 사회적 가치를 창출하는 방법의 하나로 측정의 필요성을 논하고자 한다. 그리고 앞서 두 논문을 보완하는 차원에서 민간부문의 사례, 실제 측정 경험을 공유하려고 한다. 이로써 이론과 현장, 공공과 민간부문 간의 상호 학습, 사회적 가치에 대한 참신한 관찰과 해석을 담은 연구들이 나오는 데에 도움이 되기를 바란다.

■ 본 글에 고견을 더해주시는 사회적가치연구원의 박성훈 실장, 조희진 수석연구원, 연세대학교 장용석 교수님께 감사의 인사 드립니다.

\* 사회적가치연구원 수석연구원(jme1107@cses.re.kr)

## I. 사회적 가치의 개념화

사회적 가치가 사회적으로 논의된다는 것은 무엇을 의미할까? 다양한 영역에서 다수의 사람들이 관심을 갖는 이유는 무엇일까? 각자의 영역과 삶의 방식에서 기존에 중시하던 가치와 방식으로는 더 이상 사회의 발전을 기대할 수 없다고 느꼈기 때문이다. 사회적 가치에 대한 관심은, 자본주의 시장경제에서 중시되어왔던 경제적 가치로 설명되지 않는 부분(해결하지 못하는 문제)을 해결하려는 노력이다. 사실 알고 보면 사회적 가치가 아주 새로운 개념은 아니다. 전 세계적으로 사회의 발전을 보면 경제적 가치, 사회적 가치와 각각 유사하거나 하위에 속하는 개념들이 공존해왔다. 다만, 다양한 가치와 사회문제들이 사회적으로 재구성되고 있는 것이다(장용석·조희진, 2013, 장용석 외 2018).

그렇기 때문에 사회적 가치에 대한 개념과 유형화야말로 ‘사회적으로 구성(socially constructed)’되고 있다고 볼 수 있다(Meyer and Rowan 1977: 346). 지금 우리 사회가 경제적 가치에 대해 학문적 정의를 시도하는가? 보편적인 정의가 없으면 사회를 관찰하지 못하는가? 그렇지 않다. 경제적 가치를 추구하는 것이 너무나 당연한 사회 시스템에 살고 있기 때문이다. 그렇다면 사회적 가치에 대한 정의는 어떠한가? 사회적 가치를 학문적으로 정의하더라도, 실제 사회적 가치를 구현하는 현장에서 추구하는 목표, 방법, 성과가 매우 다양하기 때문에 이를 명쾌하고 보편적인 단어로 표현하고 설명하는 것이 쉽지 않다. 사회적 가치를 정의하려는 노력이 정적으로 보일 만큼 사회문제를 해결하려는 혁신적인 방법들이 등장하고 있다. 만약 연구자 집단이 사회적 가치의 개념, 정의, 유형화에 매몰되어 있다면 연구자 집단의 사회적 가치가 일종의 ‘still muddling not yet through’ 상태가 될 것이다. 학문적 연구 자체의 사회적 가치를 증대하기 위해서 본 글에서는 우선 사회적 가치를 ‘사회문제를 해결한 양, 정도, 수준’으로 간략히 정의하고 논의를 이어가 보고자 한다.<sup>1)</sup>

## II. 사회적 가치 창출의 방향성

현대의 사회문제는 양적 규모, 종류의 다양성, 변화의 속도가 예전에 비해 심각하다. 지금 내가 하고 있는 일은 어떠한 사회문제를 해결하고 있을까? 어떻게 하면 더 많은 사회문제를 해결할 수

1) 라준영·김수진·박성훈(2018)의 연구에 의하면 경제학적 관점에서는 생산물로서의 사회적 가치, 사회학적 관점에서는 규범으로서의 가치에 집중한다고 한다. 이는 무엇을 사회문제로 규명하느냐로부터 출발한다. 각 관점을 혼합하여 이들 연구에서는 조직활동의 결과물로서 사회적 가치를 사회성과라고 본다.

있을까? 모든 행위자들이 각자의 위치에서 이 고민을 할 수 있다. 예를 들어, 공공정책가에 비추어 본다면 어떠한 공중의제를 정책의제화 할 것인가, 정책문제를 어떻게 진단하고 언제까지 어떠한 대안을 도출할 것인가를 계획하고 집행, 평가하는 일련의 과정 자체가 본 업(業)에 기반하여 사회 문제 해결에 기여하고 있는 것으로 볼 수 있다. 기업경영가는 어떠한가? 이윤을 극대화하면서도 기업이 생산하는 재화와 서비스가 어떠한 사회문제를 해결할 수 있을지 고민할 수 있다. 연구자는 어떠한가? 사회문제 해결에 필요한 지식과 이론을 산출하여 사회문제 해결에 기여하고 있다. 이들이 고민하는 사회문제가 전통적인 사회문제로 여겨져 온 빈곤, 환경오염만을 의미하는 것은 아니다. 왜곡된 가격구조, 과학기술의 윤리적 이슈 등도 사회문제로 볼 수 있다.

이상의 질문들에서 본 저자의 취지는, 사회적 가치가 아주 새로운 단어가 아닌 것처럼, 실제 사회적 가치를 추구하는 것 역시 새로운 숙제나 혁신이라고 여기면 안 된다는 것이다. 사회적 가치를 창출하려는 노력이 각 행위자가 본연의 위치, 목적, 본 업(業) 외에 추가적으로 하는 일이라고 생각되면 그것이 지속되기도 어렵고 효과성도 떨어진다. 지금까지 사회공헌형의 사회문제 해결을 해왔다면, 이제는 본 업(業)에서 해결할 수 있는 사회문제의 범위와 기여할 수 있는 범위를 유연하고 넓게 고민하지는 취지이다. 예를 들면, A4용지를 생산할 때 어떻게 하면 더 환경을 보호하고 사회적 일자리를 창출할 수 있을지, 고가의 침대 매트리스를 어떻게 하면 합리적인 가격으로 제공하면서 재활용할 수 있을지, 돌봄 서비스를 제공할 때 간병인 1인을 고용하는 것이 효과적인지 병상을 하나 더 추가하는 것이 효과적인지, 그 효과성은 어떠한 조작적 정의로 규명되는지, 그런 행동을 했을 때 창출되는 사회적 임팩트의 고객은 누구인지 등이다. 그러려면 사회문제를 해결하는 행동이 사회에 미치는 영향(impact), 자신의 본 업(業)에 미치는 영향(return)을 진단하고 목표를 설정하는 등의 관리적 활동이 필요하다.

이러한 인식을 바탕으로 SK그룹이 사회적 가치 실현을 위한 선도적인 논의를 하고 있어서 이 사례를 소개하고자 한다. 많은 기업들이 사회문제를 해결하기 위해서 다양한 프로그램을 구현하고 있다. 기업마다 중점적으로 지원하는 사회공헌의 영역도 문화, 교육, 환경 등으로 다양한데, SK그룹이 사회문제를 해결하는 방식은 사회문제를 측정하는 방법을 연구하고 적용하는 것이다. 특히 사회문제를 해결한 총량을 사회적 가치로 보고 화폐적 측정에 관심을 기울이고 있다. 그리고 각 행위자가 자신의 본 업(業)에 충실하면서도 사회적 가치를 창출하는 데에 이러한 측정방법과 결과가 동기부여가 될 수 있을지 테스트베드를 늘려가고 있다<sup>2)</sup>. 이는 조직의 총 가치를 높이기 위한 관리적 목적이다. 측정 자체, 측정값, 그리고 조직 간 우수성을 비교하기 위한 목적은 아니다.

2) SK그룹은 2018년 4월 비영리연구재단인 사회적가치연구원을 설립하였다. 사회적 가치를 측정하는 것이 사회문제를 해결하는 솔루션이라고 보고 그 방법론을 연구하고 학문과 현장의 교류, 지식의 공유, 확산을 통해 사회에 기여하는 것을 목적으로 한다.

사회적 가치를 경제적 가치처럼 화폐적으로 측정할 수 있다면 조직의 총 가치를 최대화하기 위해 사회적 가치와 경제적 가치 간의 적절한 비율과 균형을 어떻게 해야 할지 의사결정할 수 있다.

이미 사회적 가치를 측정하는 다양한 방법론에 대해서는 잘 알려져 있으므로 생략하고, 본 글에서는 SK그룹이 지향하는 사회적 가치 측정의 방향, 사례, 한계, 미래에 대해서 논의하고 민간과 공공부문이 함께 고민해야 할 이슈를 제시해 보고자 한다. 다양한 조직군에 대해서 전사적으로 측정한 사례가 드물어서 SK의 사례 자체가 바람직하다고 평가하기는 이른 단계이지만, 민간 사례를 통해 공공부문에 적용할 수 있는 가능성을 가늠해보고 공공과 민간부문이 상호 보완할 방안, 정책 학습의 사례가 되었으면 한다.

### Ⅲ. 사회적 가치 측정의 지향점

세간에 알려지기로 SK의 사회적 가치 측정의 최우선은 ‘화폐화’인 것 같다. 하지만 그보다 더 근본적인 지향점이 있다. 요약하자면 ‘합의’, ‘자가측정’, ‘화폐화’ 등 총 세 가지로 추려진다. 그 배경은, 앞서 제시한 사회적 가치의 개념적 특성(사회적으로 구성된 현실), 사회적 가치 측정의 목적(진단과 관리), 조직과 환경의 관계(조직이 환경에 미치는 영향(impact)과 조직에 돌아오는 결과(return))에서 비롯된다.

첫째, 합의이다. 사회적 가치에 대한 이론적 혹은 보편적 개념을 규정하기 힘들다 보니 사회적 가치의 유형화, 측정체계, 지표, 산식도 정답이 없다. 사회문제에 대한 규정과 범위에 대해서 생각해 보자. 예를 들어, ‘미세먼지는 사회문제인가?’라는 질문에 지금은 당연히 그렇다고 하겠지만, 30-50년 전에도 그렇게 인지되었을까? ‘인종차별 문제와 환경오염 중에서 어떤 사회문제가 더 심각할까?’에 대한 대답도 국가마다 다를 것이다. ‘왜곡된 시장가격을 합리적으로 개선하고자 하는 노트북 판매업체는 그 자체로 사회문제를 해결하고 있다고 볼 수 있을까?’에 대한 대답도 사람마다 다를 것이다. 이번에는 측정지표에 대해 예를 들어 보자. 천연가스의 사회적 가치는 어떻게 측정할까? 석유에너지에 비해서는 환경 가치가 높다고 볼 수 있지만 태양열에너지에 비하면 어떨까? 이는 어떻게 측정하고 무엇이 기준이 되어야 할까? 고속도로의 명절 통행료를 무료화하는 것은 사회적 가치인가? 누구의 사회적 가치이며 그 사회적 가치를 위해 소요되는 사회적 비용은 어떻게 되는가? 이는 어떠한 지표와 데이터로 계산되어야 할까?

솔직히 말하면 정답은 없다. 경제적 가치에 비교하면 사회적 가치는 상대적으로 개념화와 측정 방식이 정교화되지 않았다. 그렇기 때문에 우선은 보수적인 개념화와 측정지표로 접근하고

사회적으로 수용될 수 있는 수준을 고민하는 것이 필요하다. 관련된 이해관계자들이 ‘그래, 이 정도면 사회적 가치라고 볼 수 있겠다’라는 수준이다. 그래서 지금은 하나의 정설이 될 수 있는 지표를 산출하는 것보다는 일단 수용가능성이 높은 지표를 담론의 장에 내어놓고 여러 집단과 이해관계자들이 반복해서 논의하고 만들고 수용하고 또 반복해서 논의하는 것이 필요하다.

이렇게 논의해서 합의에 이르는 과정은 전 사회적으로도 필요하지만 조직 내부에서도 유용한 학습과정이 된다. ‘우리 조직의 본 업(業)이 무엇이며 본 업(業)을 지속하면서 해결할 수 있는 사회 문제는 무엇인가, 어떤 측정지표와 기준값으로 우리 조직의 사회적 가치를 자가진단하고 외부에도 표현할 수 있을까? 그것이 설득력이 있을까?’를 고민하는 과정 자체가 업무와 조직에 대한 학습 효과가 있다. 측정체계와 지표를 찾아가는 과정부터 조직 내부 구성원들, 외부 이해관계자들 간의 합의가 있어야 사회적 가치 실현의 결과에 대해서도 동의를 받을 확률이 높다.

둘째, 자기측정이다. 무엇인가 측정, 진단, 평가를 한다고 하면 외부의 전문 컨설팅 기관에 의뢰하게 된다. 객관성과 전문성을 확보하기 위한 것인데 실제 그 과정을 보면 그렇지 않은 않다. 사회적 가치에 대한 정의와 유형화가 보편적으로 확산되지 않은 상황, 조직마다 해결하는 사회 문제의 대상이 다를 수 있는 상황에서, 대부분의 평가가 그러하듯이 문제의 출처자(평가자)는 조직 밖에, 답변자(피평가자)는 조직 내부에 있는 경우, 외부에 대한 의존도가 지나치게 높아질 수 있다. 그러면 올해 측정하고 내년, 내후년에도 계속해서 외부에 의존할 수밖에 없다. 단순히 외부 의존도를 낮추자는 취지가 아니라, 스스로 질문하고 답을 찾아가고 측정해야 우리 조직의 어느 부분에서 사회적 편익과 비용이 발생하는지 알 수 있다. 그렇게 해야 매년 사회적 가치 실현 데이터가 지속적으로 관리되어 올해와 내년의 변화를 비교할 수 있다. 한 조직의 가치와 현실은 조직구성원이 가장 잘 안다.

사회적 가치 자체가 일종의 인내 자본(patient capital)이라고 할 수 있는데, 사회적 가치의 자기 측정을 인정하고 방법론의 수정을 기다려주고 다양한 전문가들이 논의하는 시간을 기다려주는 것도 사회적 가치 생태계가 발전하는 데에 필요한 인내 자본이다. 재무 가치의 경우 장부에 넣는 회계원리가 표준화되고 보편적 규칙으로 적용되기까지 걸린 역사, 정책효과가 나타나기까지 소요되는 시간 등을 생각하면 사회적 가치 측정의 그것들은 더 많은 시간을 필요로 할 것이다.

셋째, 화폐화이다. 매출, 영업이익 등 경제적 가치처럼 사회적 가치를 화폐적으로 측정할 때의 장점은 주로 관리적 차원이다. 우선 단위를 통일하기 때문에 다양한 자원 투입과 산출에 대한 비교가능성이 높아진다. 또한 반복 측정이 가능해지기 때문에 측정도구로서의 신뢰성이 향상된다. 조직 대내외적으로 커뮤니케이션이 용이해진다. 예를 들어, ‘작년에 비해 사회적 가치를 20% 향상 시켰다’라는 진술에 대한 정량적 근거를 만들 수 있다. 계량적으로 측정하게 되면 성과와 비용을

기반으로 하는 자원 배분도 용이해진다. 비용 대비 효과성 높은 사회적 가치 창출을 위한 의사 결정을 한다는 의미이다.

조직 내부 관리적 차원뿐만 아니라 조직 외부로부터 자원을 끌어오는 데에도 용이하다. 보통의 경우 사회적 가치를 추구하면 경제적 가치의 일부를 훼손하게 되는 상충관계를 예상하게 되는데, 지금은 실제로 그런지, 그렇다면 그 정도가 어느 수준인지 파악이 안 된다. 그런데 예를 들어 어떤 기업이 영업이익을 A원 창출하면서 사회적 성과는 B원 창출하고 사회적 비용은 C원 발생시켰다고 기술된다면 경제적 가치와 사회적 가치의 관계성 정도뿐만 아니라 기업의 총 가치를 제대로 관찰할 수 있게 된다. 지금까지 경제적 가치를 손해보면서 사회적 가치를 창출하는 부분에 대해 제대로 계산되고 인정되지 않아서 사회적 가치가 동기부여되기 힘들었으며, 사회적 가치는 ‘이타적 선의’로 접근해 왔다. 그런데 이런 계산이 가능하다면 ‘social impact’와 ‘social return’이 가시화된다. 이는 조직의 성장을 보여줄 뿐만 아니라 외부로부터의 자원 유입(투자)을 이끌어 내는 정보로 활용될 수 있다(최태원, 2014).

물론 사회적 가치를 화폐 가치로 환산하여 측정하는 것이 최적의 방법론은 아니다. 정서적 반감도 없지는 않다. 이에 대해서는 후술하겠다. 다만, 사회적 가치를 측정하는 다양한 방법론 중의 하나로서 화폐적 측정의 실효성을 고민해 보자는 것이다.

#### IV. SK그룹의 사회적 가치 측정 사례

SK그룹은 위와 같은 사회적 가치 측정 지향점을 기반으로 하여 사회적 기업, 영리 기업, 공공기관과 사회적 가치 측정 방법론을 개발 및 공유하고 있다. 각 조직군을 대상으로 하여 지향점이 어떤 방식으로 실현되었는지 소개하고자 한다.

첫째, 2014년부터 사회적 기업을 대상으로 사회적 가치를 화폐적으로 측정하고 보상하는 프로젝트인 ‘사회성과인센티브’를 실행하고 있다. 현대 사회의 다양한 사회문제를 해결하는 데 있어서는 정부, 영리 기업, 비영리 조직에 비해서 사회적 기업이 더 경쟁력이 있을 수 있다는 기본적인 문제의식 하에 시작되었다. 이때의 사회적 기업이라 함은 고용노동부의 인증을 받은 ‘사회적 기업’이 아닌 사회문제 해결을 조직의 미션으로 하면서 기업의 방식으로 운영하는 조직체를 말한다. 경제적 가치를 손해보는 경우까지 감수하면서 사회적 가치를 추구하는데 이것이 정확히 측정 및 인정되지 않고 시장가격으로 보상되지 않으니, 이런 활동을 지속적으로 하게 하려면 측정과 보상이 필요하다는 이치이다. 만약 정확한 측정과 적절한 보상이 이루어진다면 사회적 기업의 지속가능성이

높아지고 이러한 기업의 개체 수도 많아지며 더 많은 사회문제가 해결되면서 시장 체제에서도 이들이 주류로 등장할 수 있지 않을까 하는 청사진을 가지고 있다(최태원, 2014). 그것이 과연 실현가능할지 일종의 실험을 하게 되었다. 2014년부터 기획되어 2015년에 44개 사회적 기업을 시작으로 2019년 9월 기준으로 222개 사회적 기업이 참여하고 있다. 기업이 창출하는 사회적 가치는 투입(input)-운영(operation)-산출(output)-성과(outcome)-영향(impact) 등 각 단계에서 발생할 수 있는데 기업으로서의 존속에 중요한 성과에 초점을 두어, 사회적 가치를 '사회성과'라고 조작적 정의를 내렸다. 그리고 당해 연도의 사회성과를 다음 해 초에 측정하고 측정된 사회성과의 약 25%를 현금으로 보상하였다. 현금 인센티브의 사용처는 지정하지 않고 기업이 자율적·전략적으로 사용하게 하였다. 2016년부터 제공된 인센티브의 규모는 2019년 9월 기준으로 누적 235억 원이다(www.cses.re.kr).

이 프로젝트는 우리나라 사회적 기업들이 창출하는 사회성과 지표를 찾아보는 '합의'에서부터 시작되었다. SK그룹이 사회성과 지표를 선정하여 사회적 기업들을 측정하는 것이 아니다. SK그룹의 뜻에 동참하는 사회적 기업들, 한국사회적기업진흥원, 이해관계자집단, 학계, 전문가들이 모여서 1년 9개월 간 측정체계와 지표를 논의하고 만들어갔다. 개별 기업, 유사 업계 간 워크숍을 수차례 하였고, 운영위원회는 모집, 측정, 보상위원회로 세분화하여 각계 각층의 의견을 수렴하였다. 참여하는 사회적 기업들은 자신에게 유리한 지표를 제안하는 것이 아니라 동종 업계에서 받아들여질 만하며 후배 기업들이 기업 가치를 인정받는 데에 도움이 되는 지표를 제안하고 추출하였다. 그리고 그 지표들을 해마다 눈덩이 굴리듯이 보완 및 수정해 나갔다. 또한 온라인 측정 시스템을 만들어 이 프로젝트에 참여하는 기업이든 참여하기를 희망하는 기업이든 언제든지 자가측정 해보고 기업의 의사결정 과정에 반영할 수 있도록 하였다. 사회성과 유형화, 화폐적 측정체계, 지표, 표준산식은 라준영·김수진·박성훈(2018), 사회성과인센티브 홈페이지(www.socialincentive.org)를 참고하기 바란다.

이 프로젝트에 참여한 사회적 기업들이 2015년부터 2018년까지 창출한 사회성과는 누적 1,076억 원이고, 2018년 당해 연도 기준으로 188개 기업의 평균 사회성과는 2억 7천만 원으로 집계되었다. 합의, 자기측정, 화폐화를 기반으로 하는 프로젝트는 사회적 기업의 사회적 가치를 인정하고 향상하는 효과가 있었다.<sup>3)</sup> 또한 사회적 기업에 대한 긍정적인 신호 효과(signaling effect)를 끌어낼 수 있었으며 조직 내부적으로는 조직목표와 프로세스에 대한 역량을 높일 수 있었다.

3) 제1회 CSES Colloquium에서 발표된 4편의 논문, 제1회 사회적가치연구공모전에서 제출된 논문들이 이를 검증하는 연구였다. 다양한 관점의 분석을 위해 관련 DB를 수시 공개하고 있다.

〈사회성과인센티브의 참여기업, 사회성과, 인센티브 규모〉

구분	2015년	2016년	2017년	2018년
참여 기업 수(누적)	44	94	130	188
당해 연도 측정 기업 수*(누적)	44	93	125	168
총 사회성과(누적)	95억원	296억원	620억원	1,076억원
총 사회성과(당해연도)	95억원	201억원	324억원	456억원
총 인센티브(누적)**	27억원	75억원	148억원	235억원
총 인센티브(당해연도)**	27억원	48억원	73억원	87억원
기업 평균 사회성과(당해연도)	2.2억원	2.2억원	2.6억원	2.7억원
기업 평균 인센티브(당해연도)	6천만원	5천만원	6천만원	5천만원

\* 당해 연도 참여기업 중 측정 유예(창업 초창기로 당해 연도 실적이 없는 경우), 보류(기업 사정상 당해 연도 측정 불참)한 경우를 제외함

\*\* 당해 연도 사회성과에 대한 사후지급이므로 인센티브는 T+1연도에 지급됨. 예를 들어, 2015년의 사회성과에 대해 2016년에 인센티브가 지급됨.

둘째, 2018년부터는 SK그룹의 17개 계열사를 대상으로 사회적 가치를 화폐적으로 측정하고 있다. 2019년 5월 말에는 3개 계열사의 사회적 가치 측정값을 언론에 공개하였다. SK가 이런 시도를 하고 그 값을 공개하는 이유가 무엇이나에 대한 의심 섞인 질문들이 많은 것이 사실이다. 인상 관리(impression management) 차원에서만 하기에는 사실상 측정에 많은 수고가 든다. 방법론과 결과값이 더 많은 각계각층의 의견을 들어 수정되어야 하고 언제쯤 잘 익은 결과물이 나오지 예상할 수 없지만 그럼에도 불구하고 측정하고 발표하는 이유는 관리적 목적이다. 앞서 제시한 화폐화의 장점이 지니는 효과를 기대하고 있다. 투입(input) 위주의 사회적 가치 실현보다는(예를 들면, 환경오염 절감 시설을 구입하는 데에 얼마를 투자했느냐) 성과(outcome) 중심으로 측정하여(예를 들면, 환경오염 절감 시설로 인해 얼마나 환경오염물이 감소되었느냐) 비용 대비 효과적으로 사회적 가치를 창출하여 지속가능성을 높이지는 것이다. 사회적 가치 실현의 영역을 가리지는 것이 아니라 더 효과적으로 창출할 방안(프로세스, 대상 등)을 모색하지는 것이다. 투입(input) 위주의 사회적 가치 창출은 성과가 가늠되지 않기 때문에, 기업의 생존이 어려워지거나 경기가 어려워지는 상황에서는 중단되기 십상이다. 기업의 본 업(業)에서 벗어난 가외적인 사회적 가치 창출 활동 역시 마찬가지다.

화폐적 측정이 기업 간, 사업 간 규모 비교를 위한 것은 아니다. 아직은 보편적인 방법론이 아니기 때문에 횡단면적 비교보다는 시계열적 비교와 관리를 위한 목적이 있다. 작년에 창출한 사회성과가 A원이라면 내년의 사회성과는 얼마를 창출하는 것을 목표로 삼을 것이며, 이를 위해서는 어떤 자원을 더 투입해야 하고 반대로 사회적 비용은 줄여야 하는가 등에 대한 데이터가 산출될 수



있다. 어떤 요소가 사회적 가치를 창출하고 사회적 비용을 줄이는지는 해당 사업의 실무 부서에 있는 사람들이 가장 잘 안다. 따라서 17개 계열사에서 사회적 가치를 화폐적으로 측정할 때에도 계열사 해당 부서의 직원들이 사회적 가치 측정 지표를 함께 모색하였다.

그리고 이렇게 측정된 사회적 가치가 회계정보로 기록되어 관리 및 인정받는 것을 목표로 한다. 현재의 경제적 가치로만 구성된 것이 'Single Bottom Line'이라면 세계적으로 경제, 사회, 환경 가치를 담는 회계를 'Triple Bottom Line'이라고 하여 논의되고 있다. SK그룹은 경제적 가치와 사회적 가치로 대분하는 'Double Bottom Line'을 현실화하려고 노력 중이다. 기업 현장에서 '주장'한다고 해서 현실화될 수 있는 것이 아니기에 이제 막 회계 분야의 전문가들과 공부를 시작하였다. 그 성과가 20년, 30년 후에도 현실화될지 모르지만 누군가는 시도라도 해봐야 그 다음의 발전이 따른다.

셋째, 영리 기업으로서 먼저 시작해 본 공부를 이제는 공공부문과도 함께 하고 있다. 공공부문이 창출하는 가치를 화폐적으로 환산한다는 것에 대한 심리적 거부감도 있지만 측정 시도 자체를 꺼릴 이유는 없다. 이미 공공기관 경영평가 등에서 체계적으로 계량화된 지표의 일부도 화폐적으로 전환하고 총 자산, 부채규모와 같은 경제적 가치와 비교해 볼 수 있다. 2018년부터 이러한 취지에 동의하는 8개 공공기관과 공동으로 사회성과 측정 지표를 개발하고 적용하는 연습을 하고 있다. 현재는 일종의 학습 공동체 형태로 25개 공공기관과 협의체를 맺었다. 이제 막 시작하였지만 용역이나 컨설팅의 개념이 아니라 특정 사회성과 지표를 논의하고 그 지표를 몇 달 간 각 기관에서 적용해 보고 그 경험과 사례를 공유하고 일부 지표에 대해서는 합의를 도출하는 것이다. 이 과정에서 조금 선도적으로 측정을 시작해 본 공기업들의 사례를 보면 모두 SK의 경험을 따른 것은 아니었다. 공기업 A는 SK의 측정방식/영역과 회계법인의 관점을 조합하였고, 공기업 B는 SK의 사회문제 인지방식과 달리 자체적으로 사회적 가치 영역을 도출하였다. 또 공기업 C는 SROI의 방식과 SK의 방식을 견주어 보기도 하였다. D기관은 화폐적 측정을 전사적으로 도입하는 것의 위험성을 고려하여 일부 사업을 진단하는 식으로 점진적으로 접근하고 있다. 사회적 가치 측정의 발전을 위해서는 이러한 다양한 조합과 변형이 당연히 일어나야 한다.

물론 공공부문은 영리 기업, 사회적 기업과는 조직의 존재의 이유, 비전, 목표, 핵심 가치, 일하는 방식, 성과가 다르다. 사회적 가치의 방향성과 영역도 마찬가지로이다. 영리 기업은 주주의 가치를 실현하고 이해관계자집단, 고객이 분명하지만 공공부문은 그렇지 않은 경우가 많다. 평가도 마찬가지로이다. 특히 공공기관의 경우, 정형화된 경영평가 지표를 따라야 하는 현실이다. 그래서 영리 기업의 사회적 가치 측정 경험이 다 수용될 수는 없다. 하지만 조직군 특성을 떠나서 '조직'이라는 형태가 지니는 공통점, 조직이 처한 외부 환경을 생각하면 교집합도 있다. 그래서 민간과 공공부문

영역을 넘어서 사회적 가치 측정에 대한 건설적인 논의를 하는 것 자체가 사회적 가치 창출에 도움이 된다.

## V. 사회적 가치 화폐적 측정의 한계와 미래

SK그룹의 사례를 통해서 사회적 가치가 합의와 자가측정을 기반으로 하여 화폐적 측정을 시도해 볼 수 있음을 제시하였다. 한편, 이러한 시도에는 사실 겉으로 드러나는 한계뿐만 아니라 내부적인 고민도 상당히 있다. 이종업계, 이종조직들이 협력하여 보다 더 좋은 측정체계와 방법으로 발전시키는 것이 한 두 조직의 패기나 열정으로 될 일이 아님을 직감하고 있다.

첫째, 사회적 가치의 '사회적'이라는 부분에 노정되어 있는 개념적 상대성을 감안하더라도 여전히 무엇을 사회적 가치로 볼 것인지, 어떤 것을 '해결해야 할 사회문제'로 볼 것인지에 대한 고민은 지속되어야 한다. 학계에서든 현장에서든 마찬가지다. SK그룹은 측정을 하는 과정에서, 또 다른 조직은 다양한 사회공헌 프로그램과 외부 평가지표를 통해 개념과 유형화에 대한 고민을 계속하고 있는 것이다. 행정 및 정책학에서는 사회적 가치를 어떻게 제도화 할 것인지 고민하며, 경영학에서는 기업이 사회적이라는 것을 어떤 비즈니스 모델로 어느 정도 담아낼지, 회계학에서는 사회적 가치와 같은 무형자산을 어떻게 회계기준화할지 연구하고 있다. 가장 적절한 개념과 답을 찾아내기 보다는 각자의 전공 분야와 현장에서 사회문제와 사회적 가치에 대해 정의하고 관찰하는 모두를 인정해 주어야 할 것이다.

둘째, 사회적 가치에 대한 측정을 어떻게 개선할 것인가의 이슈이다. 사실 SK그룹의 방식이나 SROI 방식이 모든 것을 화폐적으로 측정하지는 것은 아니다. 화폐적 방식 외에 B-Corp이나 DJSI, 한국사회적기업진흥원의 SVI 등도 있다. 측정방법론별로 관심 갖는 영역과 측정도구가 다르다. SK그룹에서 시도한 화폐적 측정은 우선 화폐적으로 할 수 있는 부분부터 해보자는 보수적인 접근이다. 그렇기 때문에 개선해야 할 부분이 많다. 예를 들면, 기업 간의 value chain에서 도출되는 사회적 가치는 어떻게 나눌 것이며, 거버넌스, 양성평등은 정말 화폐화 할 수 없는 영역인지, 그런 영역은 어떻게 인정받을 수 있는지, 고용성과 1원과 환경성과 1원이 동일하다고 전제하고 측정되더라도 그 임팩트는 다를 수 있는데 어떻게 반영할 수 있을지 등 풀어야 할 숙제가 많다. 심지어 어떤 차원에서는, 측정될 수 있는 지표의 사회적 가치에만 매몰하게 되고 측정되지 못하는 지표는 외면하는 역선택도 발생할 수 있다. 아직까지는 그 해답을 어디에서 언제 찾을 수 있을지 모르겠지만 학문적 연구와 현장에서의 관찰은 계속되어야 한다.

셋째, 사회적 가치를 높이는 조직이 정말로 성과가 높은가의 이슈이다. 사회적 가치를 화폐화 하는 것은 '측정'의 영역이지만, 다른 성과와 연계하여 좋고 나쁨, 올바르게나 고쳐야 하는 수준을 탐색한다는 것은 '평가'의 영역으로 넘어간 것이니 측정과 평가를 구분해서 접근해야 한다. 성과에 대한 조작적 정의를 조직 역량이나 경제적 성과보다는 더 다각적으로 접근해야 한다는 것을 전제로 하고 이 이슈를 고민해야 한다. 아주 기초적인 연구로는, 사회적 가치와 경제적 가치가 상생할 수 있는지, 조직의 리더십과 본래적 미션 외에 어떤 요인이 이를 좌우하는지 등이다. 조직의 역량과 외부 환경(외부의 조직을 포함한) 간의 관계는 어떠한지도 탐색되어야 한다.

넷째, 사회적 가치 측정이 사회적 가치 생태계 전반에 미치는 효과에 대한 객관적인 관찰이 필요하다. 사회적 가치의 측정 기준이 보편화되고 측정 결과에 대한 인증과 공시가 잘 이루어지면 사회적 가치가 기업 가치의 일부로 인정받아서 재무 가치처럼 투자 혹은 거래될 수 있을 것이다. 그런데 만약 이러한 일련의 과정이 상호보완적으로 선순환되지 않는다면, 사회적 가치는 유행으로 그칠 수도 있다. 특정 기업인의 열정으로, 특정 정권의 과제로 지나가는 것이 아니라 지속적으로 탐구 되려면, 사회적 가치 측정이 자본주의 시장과 관련 생태계 전반에 미치는 부정적인 영향력도 드러내어 놓고 고민해야 한다. 예를 들어, 사회적 가치의 화폐화 사례를 제시했지만, 본 글의 제목에서 예견 하다시피 사실 제일 우려되는 상황은 합의와 자기측정을 배제한 화폐적 측정이다. 또한 사회적 가치에 대한 측정이 잘 되더라도 이에 다양한 자본과 우수한 인재가 투입되지 않으면 더 이상 사회적 가치가 몸집을 불리기가 쉽지 않다. 정부의 대규모 정책 자금에만 의존할 수도 없다. 지금까지 한국은 유럽과 달리 사회적 기업의 성장에 정부의 지원이 막강했던 것이 현실인데, 완전한 시장경쟁, 자본주의 시스템에서의 사회적 가치 거래를 생각하면 정부의 막대한 지원이 필수요건은 아니다. 한편으로는 측정 자체가 목적이 아니라 측정 결과를 바탕으로 보다 더 사회적 가치를 창출할 수 있는 비즈니스 모델을 만들고 그 비즈니스 모델로 더 혁신적인 사회적 가치를 창출할 수 있어야 측정이 의미가 있는데 여기까지 도달하는 데에 더 많은 아이디어가 필요한 것도 현실이다. 공공 부문도 마찬가지다. 기존의 행정혁신과의 공통점과 차이점, 측정된 값을 기반으로 하여 혁신적인 정책 모델을 구상하는 것은 혁신(革新)의 뜻처럼 가죽을 고쳐내고 벗겨내듯이 더 힘들 수도 있다.

사회적 가치를 정교하게 측정하기 힘들다고 하더라도 사회적 가치를 별도의 이름과 영역으로 논의하는 우리 사회의 변화 자체가 매우 고무적이다. 사회적 가치를 측정해 보려는 시도는 보다 더 나은 사회를 위한 이론과 현장의 변증법적 발전이다. 이성과 감성의 시대를 반복하면서 역사가 발전해온 것처럼 어느 날 사회적 가치에 대한 열망이 식을지라도 사회적 가치를 논의하고 탐색하고 시장체계 내에서 값을 도출해 보는 시도에 대해 더 지혜로운 아이디어와 연구력이 수반되어야 할 때이다.

## 참고문헌

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2): 340-363.
- 라준영, 김수진, & 박성훈. (2018). 사회성과인센티브(SPC)와 사회적 기업의 사회적 가치 측정: 사회성과의 화폐가치 환산. <사회적기업연구>. 11(2): 133-161.
- 장용석 & 조희진. (2013). 공공-민간 경영 패러다임의 융합적 전환. <인사조직연구>. 21: 69-104.
- 최태원. (2014). 새로운 모색, 사회적 기업. 이야기가 있는 집.