ISSN 2509-2817 KiDRS Korea Institute of Design Research Society 통권 29호, 2023. Vol.8 No.4

ESG 경영에서의 디자인 활용 방향성 제시

파타고니아, 로지텍, 애플 사례를 중심으로

Guidance on the Utilization of Design in ESG Management:

focusing on the Cases of Patagonia, Logitech, and Apple

주 저 자 : 김영혜 (Kim, Younghye) 한양대학교 융합로봇시스템학과 박사과정

교 신 저 자 : 이재환 (Lee, Jaehwan) 한양대학교ERICA 산업디자인학과 교수
indd2000@hanyang.ac.kr

https://doi.org/10.46248/kidrs.2023.4.64

접수일 2023. 11. 25. / 심사완료일 2023. 12. 01. / 게재확정일 2023. 12. 11. / 게제일 2023. 12. 30.
본 논문은 2022학년도 한양대학교 교내연구지원 사업으로 연구되었습니다.(HY-2022-3283)

Abstract

Since the 2004 UN Global Compact, ESG management has become crucial, notably emphasized in the 2006 UN Principles for Responsible Investment. This study explores design's active role in ESG, focusing on the social aspect, especially employee welfare, through a comparative analysis of Patagonia, Logitech, and Apple. While environmental concerns dominate ESG, this research zeros in on the social sector. Patagonia integrates design into its corporate philosophy, positively impacting employee health. Logitech and Apple strategically use design in product development but have limitations in addressing internal employee needs. To enhance design's role in ESG, it's crucial to guide both product development and shape corporate culture positively. Acknowledging limitations due to limited corporate information, this paper aims for more in-depth research in the future.

Keyword

ESG Management(ESG 경영), Service Design(서비스 디자인), Sustainability(지속가능성)

요약

2004년 UN 글로벌 콤팩트 발표 이후 2006년 UN 책임투자 원칙에서 ESG(환경, 사회, 지배) 경영 강조로 기업 환경에서의 ESG 실천이 중요시되고 있다. 본 연구는 경영에서 디자인을 적극적으로 활용하고 있으며 ESG 경영 평가에서도 우수한 파타고니아, 로지텍, 애플의 세 다국적 기업의 사례를 통해 ESG의 사회적 영역, 특히 직원 복지 분야의 사례를 중심으로 서비스디자인의 관점에서 비교 분석하여 방향성을 모색하고자 한다. ESG 경영에서는 친환경과 지속가능성에 대한 활동이 주를 이루고 있어 이번 연구에서는 사회 분야 중에서도 직원 복지 부문을 살펴보고자 한다. 파타고니아는 디자인의 원칙을 회사 경영철학에 담고 있어 직원의 건강과 복지에도 디자인의 원칙이 영향을 미치고 있다. 반면 로지텍과 애플도 디자인을 제품 개발에서 전략적으로 활용하고 있지만 내부 직원의 요구를 반영하는데 한계점을 보여주었다. ESG 경영에서 디자인 적용을 위해서는 디자인이 제품 개발 생산뿐 아니라 기업문화를 이끄는 역할로 긍정적인 영향을 미치는 것이 중요하다는 것을 알 수 있었다. 다만, 본 논문은 한정된 기업의 공개 정보를 통해 사례를 다루었다는 것에서 한계점이 있어 향후 연구를 통해 좀 더 깊이 있는 연구를 진행할 예정이다.

목차

1. 서론

2. ESG의 개념과 동향

2-1. ESG 기본 개념

2-2. 국내외 ESG 동향 및 기업 활동

3. 디자인과 ESG

3-1. 디자인의 변화

3-2. 디자인과 ESG

4. 연구 내용

4-1. 기업 사례 조사

4-2. 소결

5. 결론

참고문헌

1. 서론

2004년 UN 글로벌 콤팩트(United Nations Global Compact, UNGC)에서 발표한 보고서 'Who Cares Win'에서 ESG의 개념이 처음으로 공식적 언급되었고 이후 기존의 사회적 책임을 더욱 책임감 있게 하려고 2006년 투자기관 연합인 유엔 책임투자 원칙(Principles for Responsible Investment, 이하 UNPRI)[1]에서 금융투자 원칙으로 ESG를 강조하면서 ESG 경영에 관한 관심이 점차 높아졌다. 2019년 미국 주식회사를 대표하는 애플, 아마존, GE 등의 대표 188명이 속한 비즈니스 라운드 테이블(Bussiness Round Table)[2]에서 기업의 목적에 관한 성명을 발표하면서 기존의 기업 목적에서 새로운 방향성을 제시하였다. 이 성명[3]은 기업 이해관계자의 범위를 환경과 사회를 포함하여 적극적으로 해석하려고 하고 좀 더 적극적인 참여와 포용, 다양성 문화를 위한 노력을 하겠다는 방향성을 갖고 있다.[4] 이후 2020년 자산운용사 블랙락(BlackRock)의 대표인 래리핑크(Larry Fink)는 연례 서한에서 기후변화에 대응하지 않는 기업에는 투자하지 않겠다고 선언하였고, 2022년에는 ESG는 자본주의를 위한 것이라고 강조하며 투자에서 ESG를 끊임없이 강조하고 있다.[5]

ESG에서도 환경에 대한 노력은 1987년 유럽 환경계획(United Nation Environmental Plan, UNEP)의 블룬트란트 보고서에서 지속가능 발전에 대한 언급을 시작으로 리우선언(1992), 교토의정서(1997), 파리협정(2015) 등에 걸쳐 많은 국가와 기업들이 끊임없이 관심을 가지고 큰 노력을 기울이고 있다.[6] 디자인 분야에서도 친환경, 지속가능이라는 화두에 대해 오랜 시간 많은 고민과 연구를 해왔으며 성과 또한 좋은 상황이다. 디자인에서 환경 부문이라고 하면 제품 혹은 패키지의 소재, 공정 부분으로 집중되며 연구 혹은 개발 대상이 사물로 명확하다. 반면, 사회 부문에서의 경영 활동은 다양한 이해관계자로 사물이 아닌 사람이 대상인 경우가 많고 시스템적 접근이 필요한 것이 특징적이라고 할 수 있다. 사회 영역의 특징들은 디자인의 근본인 인간 중심적 디자인과 통합적 시스템이라는 부분에 있어서 융합 가능성이 높다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 선행연구[7]를 통해 선별된 기업 경영에서 디자인 활용 단계 중 3단계인 '프로세스로 디자인 활용(Design as Process)'와 4단계인 전략 수단으로 디자인 활용(Design as Strategy)'인 파타고니아와 로지텍, 애플의 사회 영역에 해당하는 사례 조사를 통해 서비스디자인 관점과의 연관성을 파악, 비교하여 ESG 경영에서 디자인이 어떻게 활용될 수 있는지에 대한 방향성을 제시하고자 한다.

2. ESG의 개념과 동향

2-1. ESG 기본 개념

ESG는 기존의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)이 발전하며 나타난 것으로 CSR 활동 대부분이 기업의 이윤을 할애해 사회공헌 개념으로 활동하다 보니, 기업의 주요 목적인 이윤 창출과 상충하여 우선순위에서 밀리면서 기업의 전략적 목표와 연계되지 못하며 중요성이 퇴색되어 가고 있었다. 이런 현상을 타개하기 위해 UNPRI에서 투자 원칙으로 ESG를 언급하며 사회적 책임의 좀 더 진화된 모습을 제시하였다. UNPRI는 ESG를 기업 경영에서 전략적인 목표와 연계하여 이윤 창출할 것을 강조하였고 재무적인 부문이 아닌 비재무적 요소가 기업 경영과 투자에 영향을 줄 수도 있음을 알게 하였다. 그 이후 ESG의 개념은 다국적 투자 기업들에 의해 정의되어 왔는데, 그 내용의 차이가 조금씩 있을 수는 있지만 중심의 내용은 이윤 창출이라는 부분에 있어서 기존의 CSR과 차이가 크다고 할 수 있다.[8]

1) 2005년 유엔 사무총장은 12개국 세계 최대 기관 투자자 20명과 함께 만든 책임투자 원칙을 발표했으며 전 세계 2,500개 이상의 금융기관이 채택하였다.

2) 미국 내 200개 대기업 협의체로 기업 이익 대변을 위한 영향력이 큰 로비 단체로 1972년 설립되었다.

3) 분식회계 논란이 있던 제너럴일렉트릭(GE) CEO 등 7명은 참여하지 않아 실제로 181명만 성명에 참여하였다.

4) 동아일보 (2023.09.20.) URL:https://www.donga.com/news/Inter/article/all/20190821/97043358/1

5) 김용섭, ESG 2.0 자본주의가 선택한 미래 생존 전략, 퍼블리온, 2022.07, p. 125-128

6) ESG 포털(2023.09.20) URL: https://esg.krx.co.kr/contents/01/01010100/ESG01010100.jsp

7) 김영혜, 기업에서 디자인 활용 수준이 ESG 경영에 미치는 영향, 2023 강원디자인진흥원 초청 국제디자인전 및 컨퍼런스, p 38~41

8) 박기찬, ESG경영을 읽는다, 한울, p. 62-64.

[표 1] 기관별 ESG 정의

기관	정의
UNPRI	위험을 더 효과적으로 관리하고 지속가능한 장기적 수익을 창출하기 위한 투자 결정 요소
모건 스탠리	기업의 장기적인 가치 창출하는 데 중요한 역할을 하는 비재무적 요소
블룸버그	기업의 지속가능성과 장기적인 수익성에 영향을 미칠 수 있는 요소
나스닥	회사의 장기적 사업전략 실행 및 가치창출 능력에 영향을 미칠 수 있는 광범위한 환경, 사회, 거버넌스 고려 사항

ESG는 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 머리글자를 딴 약자로 조합된 단어이며, 기업의 비재무적 요소로 환경, 사회, 지배구조를 통해 지속가능성을 달성하기 위한 핵심 요소이다. ESG의 세부 요소는 기관마다 다르게 정의하고 있어, 기관별로 정의하고 있는 세부 내용의 중복 요소를 정리해 보면 다음 표와 같다.

[표 2] ESG 세부 개념[9)]

구분	세부 내용
환경	기후변화 대응, 탄소배출 저감, 제품 환경적 책임, 책임 있는 공급구조, 자원 절약, 에너지 효율, 재활용 촉진 등
사회	고객 관리 및 만족, 제품 및 서비스 책임관리, 개인정보 및 정보 보안, 노동환경 개선, 사회적 약자 보호, 인권 존중, 고용 평등, 다양성 지향 등
지배구조	투명한 기업 운영, 법과 윤리 준수, 반부패, 공정성 강화, 기업 윤리 등

2-2. 국내외 ESG 동향 및 기업 활동

전 세계적으로 ESG 대한 투자는 점차 더 확대되어 2022년에는 3조 9천억 달러의 투자 규모로 전년도 대비 30% 이상 증가했다. 특히 환경 부문에서 주요국 정부들은 탄소중립 달성을 위한 정책을 강화하고 있는데, 그중에서도 유럽연합은 2030년까지 온실가스 배출량을 55% 감축하겠다고 하였으며, 미국은 2035년까지 전력 부문에서 탄소중립을 달성하겠다고 했다. 한국도 마찬가지로 2024년부터 탄소중립 이행을 위한 기업의 의무를 강화하겠다고 발표했다. 사회 부문에서는 노동권 보호, 다양성 및 포용성 등의 주요 이슈로 부상하며 다국적 기업들은 노동권 침해, 차별, 성희롱 등의 문제를 예방하기 위한 노력을 하고 기업 문화를 조성하기 위한 노력을 하고 있다. 국내에서도 80% 이상의 기업들이 다양성 및 포용성 관련 정책을 도입하고 노동권 침해 예방을 위한 교육과 근무 환경 개선을 위한 노력을 강화하고 있다. 거버넌스에서도 지배구조 투명성, 주주권 보호 등이 ESG 이슈로 부상하며 다국적 기업들은 ESG 경영을 위한 위원회를 설치하고 지침을 마련하는 등의 거버넌스 강화를 위한 노력을 하고 있다. 국내 기업도 90% 이상이 이사회 내에 ESG 위원회를 설치한 것으로 조사되었고, 지침 마련, 교육 등을 통한 거버넌스를 강화하고 있다. 국제적으로 다양한 비영리단체에서도 ESG 관련 다양한 활동을 하고 있다.

2-2.1. UN의 지속가능발전목표(SDGs)

UN에서는 2000년부터 시행되었던 새천년개발목표(MDGs)를 2015년 마무리했는데, 대상 국가가 개발도상국 중심인 것과 달성 목표 중 빈곤, 온실가스배출, 양성평등 부분에서 국가 간의 불균등하게 달성되는 문제점이 남았다. 이런 문제점을 보완하고 새로운 문제를 해결하기 위해 2015년 UN 회원국 주도하에 시민사회의 이해관계자들이 참여하여 지속가능발전목표(SDGs)를 도출하여 선진국, 개발도상국과 저개발국을 포함한 모든 국가가 향후 15년(2016~2030년) 동안 달성해야 할 목표를 도출하였다. UN의 2030년 지속가능발전 의제 특별보좌관인 데이비드 나바로(David Nabarro)는 2016년 지속가능발전에 있어서 모든 나라는 개발도상국이라고 말하며 대부분 국가와 기업들은 지속가능발전에 대한 전 세계적인 노력이 시작 단계인 것을 시사했다. SDGs는 빈곤, 기아, 질병, 교육, 기후변화, 불평등 등 인류가 직면한 다양한 문제를 해결하기 위한 목표로 크게 17개 목표로 구성되었다.[10)] SDGs의 17가지 목표는 총 169개의 세부 목표로 구성되어 있으며, 169개의 세부 목표는 측정할 수 있는 결과물에 중점을 두고 실질적 지표를 포함하고 있다. 지속가능발전목표를 환경, 사회, 거버넌스 영역으로 분류해 보면 다음 표와 같다.

[표 3] SDGs 영역과 목표

영역	목표
환경	13 기후 변화와 대응
	14 해양 생태계 보존
	15 육상 생태계 보존
	6 깨끗한 물과 위생
	7 모두를 위한 깨끗한 에너지

9) 이규석, 삼정KPMG 경제연구원의 자료와 KRX ESG 포털(2023.09.20.)을 참고하여 재구성.

10) UN 지속가능개발 목표 홈페이지(2023.10.15.)와 황선영, 청년을 위한 UN과 SDGs 핸드북, p.14-19를 재구성.

사회	1 빈곤 퇴치
	2 기아 종식
	3 건강과 웰빙
	4 양질의 교육
	5 성 평등
	8 양질의 일자리와 경제 성장
	9 산업, 혁신, 사회기반 시설
	10 불평등 감소
	11 지속 가능한 도시와 공동체
	12 지속가능 생산과 소비
거버넌스	16 정의, 평화, 효과적인 제도
	17 지구촌 협력

2-2.2. 미국 B Lab의 B Cop

세계적으로는 2006년 미국 비영리단체인 비 랩(B Lab)을 설립되면서 시작되었다, 비 랩은 "모든 기업이 사회와 환경에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다"라는 이상을 가지고 비콥(Benefit Corporation; B corp)의 개념을 도입하며 기업의 사회적 책임, 환경적 책임, 경영 투명성 등을 평가하여 인증을 부여하는 제도를 마련했다, 기존의 기업이 금전적 이윤(Profit)을 추구했다면 이제는 금전적 이익은 물론 더 큰 혜택(Benefit)을 추구해야 한다는 것이 기본 바탕에 있다. 현재까지 전 세계적으로 ESG 경영으로 유명한 파타고니아, 유니레버 등 7,500여 개의 기업이 인증을 받았고, 국내 기업 중에는 120여 개 기업이 인증을 받았으나 실제 본사가 국내인 기업은 28개로 적은 수의 기업이 인증에 참여하고 있으며 대기업보다는 창업 초기기업이거나 사회적기업으로 분류된 경우가 대부분이다. 국내 대기업 중에서는 풀무원이 유일하게 비콥 인증 대기 중에 있다. 인증 기준과 세부 요소는 다음 표와 같다.[11)]

[표 4] 비콥 인증 기준과 세부 요소

영역	목표
환경	환경에 대한 책임 있는 경영
	지속가능한 자원 사용
	환경 오염 예방 및 감소
거버넌스	기업의 목적과 이해관계자 의사결정 구조
	모든 이해관계자의 권리와 이익 보호
	투명성 및 책임 있는 경영
지역사회	지역사회에 대한 공헌
	지역사회와의 협력 및 상생
기업구성원	모든 구성원의 존엄성과 권리 존중
	안전하고 건강한 일터 환경 조성
	구성원의 참여와 개발 기회 제공
고객	안전하고 품질이 우수한 제품과 서비스 제공
	고객의 권리 존중
	고객과의 공정하고 투명한 거래

11) 비콥 홈페이지(2023.10.15.), URL: https://bcorporation.net/standards/

비콥 인증의 온라인 평가 도구인 BIA(B Impact Assessment)는 먼저 자가 진단서를 진행하고 결과를 제출하면 사전 검토를 거쳐 인증 절차가 진행되며 이 과정에서 심사관이 실제 답변을 검증한다. 최종적으로 200점 만점에 80점 이상을 받으면 인증을 받을 수 있는 대상이 되고 소정의 연회비를 내고 매년 비 랩에 관련 보고서를 제출해야 하며, 3년마다 재인증 평가가 이루어진다. 최근 미국에서는 많은 창업 초기기업이 비콥 인증을 받고 주식상장을 하는 경우가 많아지고 있으며, 비콥 인증을 받은 기업 중 매출 10억 달러 이상의 기업은 새로운 비즈니스 모델의 확산을 위해 'B movement Builders'라는 커뮤니티에 가입을 권고하고 있다.

SDGs는 지속 가능한 발전을 위한 국제 사회의 공통 목표로 설정되어 국가 운영의 지침으로 활용되며 기업에 ESG 경영을 위한 지침으로 활용되는 기초가 되고 있다. 비콥은 기업 경영을 위한 자발적 인증 프로그램으로 인증받은 기업에 대한 브랜드의 인지도가 좋아지고, 투자 유치나 직원 만족도 등에서 긍정적인 영향을 주고 있으나 한편으로는 인증을 획득하고 나면 더 이상 발전적인 노력을 하지 않는다는 비판도 있다. SDGs가 경제, 사회, 환경 영역의 전반적인 영역에서 지속 가능한 발전에 대한 목표를 세웠다면 비콥은 사회적, 환경적 책임에 초점을 맞추었고, 모두 ESG 경영과 상호 보완적인 관계로 ESG 평가에서 비콥 인증을 받은 기업은 높은 평가를 받고 또한 기업의 SDGs 달성이 ESG 평가에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

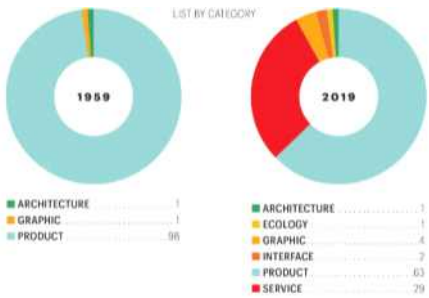
3. 디자인과 ESG

3-1. 디자인의 변화

3-1.1. 디자인과 사회혁신

디자인은 산업혁명 이후 점차 고도화되며 70년대 이후 사용자의 개념과 함께 인간중심 디자인, 참여적 디자인, 친환경 디자인이 등장하면서 21세기에는 디자인이 더 이상 물리적 유형의 제품에만 머물지 않고 서비스, 시스템과 결합하고 있다. 기술의 발전으로 인해 제품이 시스템화되면서 통합적 사고가 필요하게 되었고 사용자 중심 디자인 사고는 물론 제품과 환경, 플랫폼

과 생태계, 서비스 접점과 전체 시스템 동작 구조를 고려하는 방향으로 발전하고 있다.[12] 이런 변화의 흐름을 명백하게 보여주는 연구로 1959년 일리노이 공과대학교(Illinois Institute of Technology)의 디자인 대학 창립자인 도블린(Jay Doblin)교수가 집필한 '100 Great Product Designs' 저서는 당대의 유명 디자이너, 건축가, 디자인 교육자 등 100명의 조사를 통해 그 시대 최고의 디자인 제품 100개를 선정하였다. 2019년 60주년을 기념하여 포춘(Fortune)에서 일리노이 공과대학의 디자인 대학과 공동으로 2020년 "The greatest designs of modern times"를 발표하였는데, 이번 조사에서는 대상자들에게 선정한 이유를 함께 밝혀달라고 했고 언어 분석을 통해 선정 이유의 기준 5가지를 도출했다. 그 기준은 1) 제품이 가진 적용 가능성과 확장성, 2) 사회나 환경에 미치는 영향, 3) 사용 편의성, 4) 상업적 성공, 5) 속한 분야의 혁신 여부였다고 한다.[13] 2020년 연구 결과는 1959년과 마찬가지로 대부분이 제품 영역이지만, 새롭게 선정된 분야를 살펴보면 생태, 인터페이스, 서비스 분야로도 확장된 것을 알 수 있다.



[그림 1] 1959년과 2019년의 결과 카테고리별 비율

새롭게 선정된 분야를 살펴보면 프라이드 플래그(Pride Flag), 그린 그레이트 월(Green great wall), 라즈베리 파이(Rasberry Pi), 라이프스트로우(Life Straw), 등과 같이 성소수자나 사회적 약자, 환경 등에 관련된 생태학(Ecology)이나 서비스(Service) 분야의 ESG와 연관성이 있는 것을 다수 발견할 수 있다.

12) 송유미, 디자인 패러다임 전환에 따른 제품 디자인 프로세스 변천 과정 연구, 한국 기초조형학 연구, 2015 vol.16 No.2. p. 217-219

13) 포춘코리아(2023.10.27.), URL: https://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=12355

[표 5] "The greatest designs of modern times"의 ESG 관련 디자인

명칭	디자이너	출시년도	내용
프라이드 플레그	길버트 베이커	1979	성소수자의 상징이며 평화기(Peace flag)의 상징
리아 임신 테스트기	베타니 에드워드, 안나 심슨	2017	환경 친화적 가정용 임신 테스트기로 물에서 분해되는 종이로 만들어짐
베리브 자전거 서비스	제이씨데코	2007	파리의 전기 자전거 공유 서비스, 소셜 디자인의 모범 사례
라이프 스트로우	베스터가르트 프랑센	2005	자체 여과 시스템을 갖춘 빨대로 전 세계 수백만명에게 안전한 물을 제공
라즈베리 파이	라즈베리 파이 파운데이션	2012	학교와 개발도상국에서 기본적인 컴퓨터 과학 교육을 장려하기 위해 설계된 간단한 단일 보드 컴퓨터
플렉스 풋 어슈어	반 필립스	1971	탄소 흑연 보철물로 발 절단 환자가 달리고 점프할 수 있도록 하는 제품
메디컬 드론	짚라인	2014	도로 인프라가 부족한 르완다와 가나 지역에 혈액, 백신, 의약품을 드론으로 전달
아라빈드 안과병원	고빈다파 벤카타스와미	1976	새로운 디자인 원칙을 통해 저렴한 비용으로 좋은 품질의 안과 수술을 통해 인도 빈민층 치료
그레이트 그린 월	범아프리카 그린그레이트월 기관	2007	사하라 사막의 확대를 막고자 시작한 운동아프리카 11곳을 가르는 초대형 숲 구축

디자인에서 사회 문제에 대한 인식은 1971년 디자이너이자 교육자였던 빅터 파파넥 (Victor Papanek)은 인간을 위한 디자인(Design for the Real World)에서 사회와 환경에 책임을 지는 제품, 도구 사회 기반 시설의 디자인을 주장하며 디자인의 궁극적인 목표는 인간의 환경과 그가 사용하는 도구에 변화를 주고 더 나아가 인간 스스로까지 변화하게 하는 것이라고 주장하였고, 이후 '생태 디자인', ' 지속가능 디자인', '사회적 디자인' 등의 개념의 초석이 되었다.[14] 생태 디자인, 지속가능 디자인의 개념은 현재 ESG의 환경 분야에서 다방면으로 활용되고 있으며 사회적 디자인의 개념은 공공분야에서 주로 활용되며 성공적인 프로젝트를 보여주고 있다.

3-1.2. 서비스디자인의 이해

산업혁명을 거치면서 디자인은 과학적 프로세스를 만

14) 프롬나드디자인 연구원, 디자이너 변화를 마주하다, 한국학술정보, 2022, p. 241

들어 가기 시작했고, 70년대 디지털 제품의 보급과 함께 사용자의 개념이 등장하였다. 최근의 디자인은 더 이상 물리적 유형의 제품에 머무르지 않고 서비스, 시스템과 결합하고 있다. 이런 흐름은 디자이너에게 통합적인 사고와 생태계 시스템에 대한 이해를 요구하며 서비스디자인이라는 개념이 등장하며 사용자 참여를 극대화하는 것이 디자이너의 새로운 역할로 부상하고 있다.[15)]

특히 서비스디자인은 서비스 공급자와 고객 간의 상호작용과 품질 향상을 위해 사람, 기반, 통신과 물질 구성요소를 조직하고 계획하는 행위[16)]라고 정의되고 있는데, 1991년 서비스디자인 네트워크 (Service design Network) 구성을 시작으로 현재까지 끊임없는 연구로 다양한 분야에서 활용하고 있다. 서비스디자인은 기존의 디자인 개념처럼 독립된 지식의 분야라기보다는 새로운 사고방식이라고 말하는 것이 더욱 적합할 것이다. 본 연구에서는 2010년 마크 스틱도슨(Marc Stickdorn)과 야코프 슈나이더(Jakob Schneider)가 집필한 저서 '서비스디자인 교과서'에서 언급하고 있는 서비스디자인의 원칙을 기준으로 연구를 진행하고자 한다.

[표 6] 서비스디자인 원칙

영역	내용
사용자 중심	서비스는 고객의 관점에서 디자인되어야 한다.
공동 창작	모든 이해관계자가 과정에 참여해야 한다.
순서 정하기	서로 연관된 행동의 순서에 따라야 한다.
증거 만들기	무형의 서비스를 물리적 형태로 구현해야 한다.
총체적 관점	서비스의 모든 환경이 고려되어야 한다.

○ 사용자 중심(User-centered)

사용자 중심은 서비스디자인뿐 아니라 대부분의 디자인의 기본적인 원칙이라고 할 수 있다. 서비스디자인에서의 차별점은 사용자의 범위인데, 기존에는 고객을 사용자로 생각하였다면, 서비스디자인에서는 고객은 물론 직원과 함께 협업하고 있는 외부 이해관계자까지도 포괄하여 사용자의 범위를 넓혔다. 사용자의 개념을 더 넓게 보려는 노력이 필요한 원칙이라고 할 수 있다.

○ 공동창작(Co-creation)

공동창작은 아이디어를 구체화하는 과정을 모두 함께해야 한다는 의미로 이전 창작의 과정은 디자이너가 혼자 혹은 디자이너의 집단끼리 진행되었다면, 서비스디자인에서는 디자이너는 물론 고객과 다양한 이해관계자와 함께해야 한다는 것이다. 쟁점이 될 문제를 발견하거나, 아이디어의 기초를 만들 때, 시뮬레이션 또는 프로토타이핑 등 다양한 활동에서 함께하여 문제를 명확하게 하고 다양한 아이디어를 수렴할 수 있고, 아이디어가 구체화하는 단계에서 다양한 의견을 수렴하여 아이디어를 발전시킬 수 있기 때문이다.

○ 순서 정하기(Sequencing)

서비스디자인은 해결책으로 제안된 제품 혹은 서비스, 시스템이 한 지점이나 순간에 국한된 것이 아니라 일련의 어떤 과정을 포괄하는 경험을 고려해야 한다는 것이다. 실제 원서에서는 리듬(Rhythm)이라는 단어를 여러 차례 사용하며 이 원칙을 설명하고 있었다. 흐름과 패턴에 관한 이야기이며 한편으로는 총체적 관점과 연관성이 가장 큰 원칙이라고도 할 수 있다.

○ 증거 만들기(Ecidencing)

서비스디자인에서는 종종 결과물이 눈에 보이는 어떤 형태로 나오지 않는 서비스나 시스템일 경우를 염두에 둔 원칙이라고 할 수 있다. 눈에 보이지 않는 해결책을 눈에 보이도록 하여 사람들이 새로운 서비스에 대해 인지하도록 하라는 의미이다.

○ 총체적 관점(Holistic)

실제 현장에서는 예산, 마감일, 참여 인원 등 여러 제약조건 등 다양한 제약조건으로 모두를 고려하는 것은 거의 불가능에 가깝다. 하지만 그래도 그 안에서 모든 상황을 고려하겠다는 관점을 갖고 해결책을 도출하려는 노력만으로도 결과적으로는 다를 수 있다는 것이다.

3-2. 디자인과 ESG

3-2.1. 디자인과 ESG 융합

맥킨지(McKinsey & Company)에서 발표한 'ESG를 현실로 만드는 방법(How to make ESG real)'에서도 ESG는 결과가 아니라 과정이라고 강조하면서, 미래지향적인 기업이 되기 위해선 핵심적인 이해관계자가 누구인지를 정확히 파악하고 이에 맞게 비즈니스 모델을 ESG에 정렬시키는 것이 중요하다고 설명하고 있다.[17)] 디자인에서도 사용자 중심에서 이해관계자와의 협업, 물리적 형태 중심에서 시스템화되는 변화로 통합적인

15) 송유미, Ibid, p. 212-219

16) 위키피디아[웹페이지](2023.11.15.) URL:http://en.wikipedia.org/wiki/Service_design

17) 부산디자인진흥원(2023.10.27.) URL: https://dcb.or.kr/01_news/?mcode=0401030000&mode=2&no=12384

사고 중심의 디자인으로 변화하고 있으며, 맥락을 중요시하고 시각화를 통한 빠른 의사소통, 사용자 경험의 가치 극대화 등에서 강점이 있다. 이러한 디자인의 강점은 ESG 경영과 접목될 때 전략적으로 현실 가능한 방안을 만들 가능성이 있으며, 실제 디자인의 개념을 중심으로 기업과 공공기관에서 ESG 연관 프로젝트 사례를 살펴보고자 한다.

미국의 유명 디자인 컨설팅 회사인 IDEO에서는 1990년대 빌&멜린다 게이츠 재단의 지원으로 제 3세계의 지역 커뮤니티 문제 해결을 위해 활동했고 2009년 20여 년의 경험을 바탕으로 인간중심 디자인 툴킷(Human-Centered Design Toolkit)을 출판하며 디자인 씽킹 기반의 사람 중심 현장 적용 프로세스와 방법론을 소개하였다.[18] IDEO는 인간중심 디자인 개념을 바탕으로 다양한 산업 분야에서 디자인 컨설팅 활동을 해왔는데, 제품의 디자인은 물론 서비스와 브랜드, 경험 디자인 작업과 조직 역량 강화, 전략 컨설팅까지 다양한 분야의 작업을 하고 있다. IDEO는 2009년 비영리 기관인 IDEO.org를 설립하여 사회혁신을 위한 디자인 컨설팅 활동과 영리사업을 구분하였다. IDEO.org에서는 디자인 교육, 사회혁신, 사회공헌 등의 활동을 하고 있으며, 설립 이후 미국은 물론 아프리카와 아시아의 70여 개국의 다양한 사회 문제 해결을 위한 디자인 해결책을 개발하고 실행해 왔다.

영국의 디자인 카운슬(Design Council)은 1944년 영국 정부의 지원을 받아 설립한 기관으로 2003년 표준화된 디자인 프로세스의 필요성을 느껴서 더블 다이아몬드(Double Diamond) 프로세스 만들었고 20년 동안 전 세계적으로 널리 쓰이고 있다. 이후 2007년 사회혁신 프로젝트인 Dott07 (Design for the time 2007)을 통해 교육, 교통, 에너지, 고령화 문제 등의 사회 문제를 다루었고, 이후 2016년부터 2020년까지 Transform Ageing이라는 프로젝트를 통해 영국 내의 고령화 문제에 대해 디자인적 접근으로 해결책을 제시하였고, 2022년부터 시작된 “Design for Planet” 프로젝트까지 꾸준하게 사회혁신 프로그램을 운영하며 디자인이 어떻게 사회적 가치를 구현해 나갈 수 있는지 보여주는 활동을 해오고 있다.

IDEO와 디자인카운슬 모두 사용자 중심의 디자인, 혁신적인 사고방식을 중심으로 다양한 사회 문제를 해결하기 위한 프로젝트의 진행으로 디자인이 스타일링 영역을 벗어나 전략적으로 활용될 수 있는 도구인 것을 검증했다고 할 수 있다.

18) 프롬나드디자인 연구원, Ibid, p. 243

3-2.2. 산업에서의 디자인과 ESG

국내의 많은 기업이 비콥 인증을 받거나 글로벌 ESG 평가기관에서 좋은 등급을 받았다는 뉴스를 종종 볼 수 있다. 반면 패션산업 분야는 국내외에서 꾸준하게 현재까지도 ESG 관련 문제가 발생하고 있기에 패션산업의 ESG 활동과 그 흐름을 주목해 보고자 한다.

패션산업이 환경에 미치는 영향을 살펴보면, 전 세계 폐수 발생의 20%, 농약 소비의 22%, 탄소배출의 10%, 세탁으로 인한 해양 플라스틱 오염의 35%가 패션산업에 의해 발생 된다고 한다.[19] 근로자의 열악한 노동환경, 아동 노동 착취, 강제 노동 등 불법 노동과 생산지 원주민 문화 도용 및 자원 착취 등의 사회 영역에서 많은 문제를 일으키기도 한다. 패션산업은 원재료 가격이나 제조 비용보다는 디자인과 브랜드 가치 등으로 가격을 책정하는 관행으로 대부분의 가격 책정이 투명하지 못한 부분에 있어서 많은 사람이 문제점을 제기했고 이런 문제 해결을 위해 패션업계에서는 다양한 활동을 하고 있는데, 세부적인 내용을 살펴보면 환경 영역의 활동이 87.7%(환경친화적 소재 13.4%, 리사이클 소재 35.6%, 비건 소재 14.8%, 타임리스 디자인 1.4%, 업사이클 디자인 4.6%, 지속가능 생산 11.8%, 주문 제작 0.3%, 패키지 4.6%, 재판매 및 대여 서비스 1.1%)로 절반 이상을 차지하고 있고 사회 영역은 6%(종업원 근로환경 1.4%, 사회공헌 활동 4.9%)으로 비중이 미미하다.[20]

특히 환경 영역에서 지속가능한 윤리적 패션(Sustainable Ethical Fashion), 순환 패션(Circular fashion) 등 다양한 방식으로 활동하고 있다. 특히 최근 MZ세대를 중심으로 슬로우 패션(Slow Fashion)을 선호하는 경향이 나타나며, 고품질 제품이거나 환경이나 사회적 가치를 추구하는 제품에 있어서 더 큰 비용을 내는 것에 거부감을 느끼지 않는 경향이 두드러지기 시작했다. 이 외에도 다양한 방식으로 패션 섬유산업에서 친환경적 실천하기 위한 노력을 하고 있지만 그 활동이 때로는 ‘그린 워싱’이나 ‘그린 쇼잉’으로 밝혀져 더 큰 질타를 받는 경우가 많다. 패션산업에서 환경 영역 활동에 비해 사회나 거버넌스 영역의 활동은 미약하고 ESG 활동이라고 진행되는 내용을 살펴보면 기존의 사회공헌

19) 패션비즈[웹사이트](2023.09.25.) URL: https://www.fashionbiz.co.kr/article/view.asp?cate=2&sub_num=65&idx=175016.

20) 성희원, 패션산업의 ESG 활동 및 순환형 패션 비즈니스 현황 분석 – 2019~2021년도를 중심으로 –. 한국디자인문화학회지, vol.28. No.2, p.120의 자료 재구성.

성격에서 벗어나지 못한 경우가 대부분이다. 이런 패션 산업의 현황은 다른 산업 분야에 비해 ESG 경영에 있어 다른 분야에 비해 미흡한 경향이지만, ESG 경영 영역별 활동의 비율은 다른 산업 분야에서도 유사한 경향을 보인다.

4. 연구 내용

본 연구에서는 ESG 경영에서 디자인이 어떻게 활용될 수 있을지 알아보기 위해 ESG 경영 중에서도 최소 단위의 영역의 사례를 살펴보고 서비스디자인과의 연관성을 파악하여 디자인 활용의 방향성을 제시하고자 한다. 따라서 최소 단위의 영역의 사례를 살펴보기 위해 ESG 경영 평가 항목을 살펴보고자 하는데, 다른 기관에 비해 평가 항목을 비교적 자세하게 제시하고 있는 ESG 경영 평가 기관 중 하나인 Ethos ESG의 평가 항목을 바탕으로 연구를 진행하고자 한다.

[표 7] Ethos ESG 평가 항목 중 사회 부문[21)]

대분류	세부 항목
성 평등	평등한 임금과 기회, 다양한 성적지향 평등, 여성 폭력 금지
건강과 웰빙	적절한 건강관리 이용 접근성, 아동과 산모 건강, 질병 퇴치, 정신 건강 개선, 담배 사용 감소
평화와 정의	책임있는 기관, 인종 정의 및 시민 권리, 무기 가용성 감소, 폭력적 분쟁으로부터의 안전
양질의 교육	예술과 문화 접근성, 양질의 평생 교육, 양질의 초등 교육
포용적 경제	적절하고 안전한 주택, 품격있고 안전한 노동 기회, 공정한 노동 관행, 빈곤 퇴치, 불평등 감소, 기아 종식

Ethos ESG의 사회부문의 평가 항목 내용을 살펴보면, 첫 번째로 성 평등(Gender equality)의 경우, 사회문화적 인식의 차이로 인해 ESG경영 평가의 종합 점수와는 다르게 보수적 성향의 기업 문화를 가진 기업이 개방적 성향의 기업에 비해 낮은 등급으로 나타나는 경향이 있어 지역이나 사회문화적 영향을 받기 쉬운 항목으로 파악되어 제외하기로 하였다. 또한 평화와 정의(Peace & Justice, Inclusive economies)는 거버넌스와 연계된 경우가 다수 있고 사례의 대상이 다양하여 사례별로 비교하기가 쉽지 않은 경향이 있다. 세 번째로 양질의 교육(Quality Education) 부문은 대상이 비교적 명확하지만, IT기업에서 외부로 확산하는 프로그램으로 나타나는 경우가 대부분으로 사회공헌적 경향성을 보이고 있으며 산업군의 특성에 영향을 많이 받는 경향이 있다. 본 연구에서는 수혜 대상이 명확하고, 기업별로 대상이 동일할 수 있는 건강과 웰빙(Health & Well-being)를 선정하였다. 건강과 웰빙의 다양한 세부 영역이 존재하지만, 대한민국의 사회적인 문제와 연관성이 있는 아동과 모성 지원(Child & Maternal health) 부분을 중점적으로 살펴보아 기업의 경영에서 적용할 수 있는 방향성을 제시하고자 한다.

4-1. 기업 사례 조사

4-1.1. 파타고니아(Patagonia)

1957년 암벽 등반가인 이본 쉬나드(Yvon Chouinard)는 암벽 등산 장비를 만드는 쉬나드 이큅먼트(Yvon Chouinard Eqipment)로 시작해 1973년 등반용 의류를 만드는 파타고니아를 설립하였다. 그의 회사는 처음부터 사회적 책임을 지켜내는 회사는 아니었다. 성장과 정체를 반복하면서 파타고니아가 가지고 있는 기업 조직의 특성과 종사하고 있는 사업 분야의 특징을 회사의 정체성에 녹여가면서 환경, 사회적 책임에 선도적인 기업으로 성장해 갔다.

파타고니아 초반은 가족기업 형태처럼 운영되었고, 그런 과정 중에 이본의 아내인 멜린다가 회사에 아이와 함께 출근해야 하는 일이 생겼다. 그 과정에서 본인이 직접 겪은 어려운 경험을 바탕으로 1983년 'Great Pacific Child Development Center'라는 사내 보육시설을 만들었다. 사내 어린이집은 단순히 공간을 할애하는 것에 그치지 않았고, 여러 제도를 만들고 개선하는 과정을 진행하면서 직원들의 의견을 수용하는 모습을 보여주었다. 유급 출산 휴가(출산 후 최소 8주)[22)]를 보장했고, 여자뿐 아니라 남자에게도 출산 휴가를 제공하는 등 그 시대의 다른 기업에 비해 파격적인 정책을 펼쳤다. 보육센터는 8주~만 9세 아이들을 돌보고 있으며, 특히 본사의 보육센터는 주차장 다음으로 넓은 공간을 할애하여 사용하고 있다는 것이 특징적이다. 보육센터가 없는 지역은 다른 지원을 통해 직원들이 육아와 경력 사이에 고민하지 않도록 돕는다. 보육센터는 아동학 전공 교사가 교육 전담하고 50% 이상 시간을

21) EthosESG[웹페이지](2023.09.15.) URL: https://www.ethosesg.com/how-ratings-work

22) 출산 직후 바로 출근하는 부모들이 있어서 최소한 8주라는 시간을 아이와 함께 보내도록 강제하고 있다고 한다. 이 제도는 남녀 모두 같게 적용되고 있다고 한다.

야외 활동으로 한다. 부모와 아이가 언제든 함께 시간을 보낼 수 있도록 하며, 부모 교육 강화를 위해 가정 방문이나 아빠 참여 양육을 위한 프로그램을 지원하기도 한다.[23] 딘 카터 부회장은 직장은 가족부양이라는 의무를 다하기 위해 출근하는 곳이라고 말하며 잠시 가족을 돌보다 왔다고 해서 직장을 잃는 것은 논리에 맞지 않은 일이라고 했다. 또, 이본은 그의 책에서 "파타고니아의 보육센터는 우리 회사에서 나오는 것 중에 최고, 즉 우수한 어린이들을 길러내고 있다. 어린이들을 돌보는 사람이 많다는 것 갖고는 표현이 모자란다. 온 동네가 다 나서서 기른다는 것이 사실에 가까운 것 같다. 아이들이 자연스럽게 부모가 일하는 것을 보며 자라고, 부모는 아이 돌봄에 대한 걱정 없이 일에 집중할 수 있다."라고 하며 기업 전체가 어린이와 모성 건강과 보육에 얼마나 진심인지 보여주고 있다. 파타고니아 본사인 벤투라에는 총 500여 명의 직원이 있고 보육센터에는 60명의 어린이가 있다. 이런 부모인 직원들의 생산성 향상의 동기를 부여받고 회사는 다른 연구나 채용비용, 직원 훈련비 등으로 할애하는 손실보다 적은 비용으로 노련한 인재를 놓치지 않을 수 있다고 했다. 실제 파타고니아에 부모 다음으로 자녀가 직원이 된 경우도 다수 있다고 한다.

[표 8] 2021년 파타고니아 보고서의 보육 혜택[24]

항목	혜택 결과
보육센터 등록 어린이	133명
근무 교사	56명
교실 수	15개
야외 학습공간	1,116평
보육 급여(보육센터 없는 지역 직원)	$23,200

4-1.2. 로지텍(Logitech)

1981년 다니엘 보렐(Daniel Borel), 피에를루이지 차파코스타(Pierluigi Zappacosta), 자코모 마리니(Giacomo Marini) 3명은 컴퓨터 주변기기의 중요성을 간파했고, 기존의 고장이 많던 볼마우스를 개선하여 우수한 조작감과 그립감, 높은 내구성을 갖춘 마우스 제작으로 회사를 성장시켰다. 세계 경제 위기 이후 2000년대 후반 사업성이 없는 분야를 철수하면서 2013년 새로운 CEO 브래큰 데를(Bracken Darrell)이 영입되었다. 새로 영입된 CEO는 로지텍을 기술과 제조 중심의 회사에서 디자인 중심의 회사로 변화시키길 원했다. 그는 CDO (Chief Design Officer)의 직책을 만들어 노키아 디자이너였던 알레스테어 커티스(Alastair Curtis)를 영입했고, IDEO 출신 디자이너 20명을 뽑아 디자인팀을 꾸렸다. 이전까지 로지텍은 개발자가 전체 25%의 비중이었고, 디자인은 외주 업체를 통해 진행했다면 이제는 내부 디자이너를 통해 직접 디자인을 개발하며 일관된 디자인으로 제품을 개발하기로 한 것이다. 이러한 변화와 함께 로지텍의 기업 문화는 점차 변화해 갔고, 로지텍의 어린이와 모성 지원 관련 활동은 육아 휴직제도, 사별 휴가와 같은 법률이 규정하는 기본적인 제도를 근본으로 다양한 형태의 출산과 성적 지향에 관계 없이 유급 휴가와 함께 복지 제도를 제공하게 되었다. 이외의 건강과 웰빙 영역에 관련된 프로그램을 살펴보면 다음과 같다.

[표 9] 2022년 로지텍 직원 복지 프로그램[25]

항목	세부 내용
유연 근무제	글로벌 재택근무 장비를 제공, 원하는 장소 근무가능
로지 웰니스 프로그램	의료건강보험, 퇴직 저축, 생명보험, 유급 휴가 등 혜택 제공, 직원 1인당 10,000$까지 의료비 지원
직원 지원 프로그램(EAP)	개인적 삶의 개선은 물론 자녀 및 노인 돌봄 등의 다양한 무료 상담 및 추가 자원 지원
웰빙 환급제도	웰니스 관련 비용 지출에 대해 환급
웰빙 플랫폼	마음 챙김, 요가, 수면 및 기타 웰빙 주제 관련 강좌, 교육 제공
정신 건강 프로그램	공인 정신 건강 코치와의 세션 및 임상 치료사와의 세션 등 해결책을 직원이나 직원 가족 모두에게 제공
육아휴직	2010년 도입, 다양한 형태의 출산과 성적 지향에 관계 없이 유급 휴가 제공
사별 휴가	임신 상실, 유산을 포함 자녀, 부모 등의 사망 시 유급 휴가 사용 가능
로지 감사의 날	일 연 4회 긴 주말 유급 휴가 제공
미팅없는 금요일	직원들의 개인에게 집중하며 의미 있는 시간을 가질 수 있게 하는 시간
ESPP	Logitech의 주식을 시장가보다 할인된 가격으로 구매 가능
봉사상 프로그램	근무 5년 단위로 축하 행사 진행

23) 이본 쉬나드. 파타고니아 파도가 칠 때는 서핑을. 라이팅하우스. 2020.04. p. 100-105

24) 파타고니아 [웹페이지](2023.10.11.) URL: https://www.patagonia.co.kr/social_environment_report/detail/23

25) 로지텍[웹페이지] (2023.10.11.) URL: https://www.logitech.com/ko-kr/sustainability/reports-and-resources.html

4-1.3. 애플(Apple)

1976년 스티브 잡스(Steven Paul Jobs)와 스티브 워즈니악(Steve Gary Woz Wozniak), 론 웨인(Ronald Wayne)이 창업한 회사로 처음엔 컴퓨터 설계와 디자인을 하여 판매하면서 시작되었다. 이후 1993년 도널드 노먼(Donald A. Norman)의 영입하였고, 지금 디자인에서 중요한 개념으로 자리 잡은 사용자 경험 디자인(User Experience Design)을 창시하게 되었다. 1990년대 처음 선보인 iMac을 시작으로 애플에서는 디자인에 엔지니어가 맞추어 개발한다는 개념이 자리를 잡았다. 기존의 많은 기업이 개발에 있어 디자인을 가장 말단에 두고 포장재적 요소로 삼으며 공학을 상위 개념으로 삼는 것과는 반대되는 행위였다. 애플이 그런 개념을 회사 전체의 철학으로 가지고 갈 수 있었던 것은 핵심 기술을 개발하는 회사가 아닌 제품을 개발하는 기업이기에 개발된 기술을 공학적으로 제시하는 것보다도 개발된 기술을 기반으로 소비자에게 최선의 경험을 제공하기 위한 기업 철학 때문일 것이다. 애플은 디자인이 제품 개발의 핵심 요소로 작용해 왔고 디자인 중심 제품 개발의 개념은 사소한 부분에서도 나타나는데, 'Designed by Apple'이라고 표기하며 디자인이 제품 개발에 중요한 부분임을 강조하고 있다.

초반 애플의 스티브 잡스는 직원들을 주 90시간 근무를 시키는 등 직원 복지에 관심이 없는 결과 중심적인 CEO였는데, 애플에서 쫓겨난 이후 픽사(Pixar)에서 만난 애드윈 케트멀(Edwin Catmull)과의 관계를 통해 많은 변화가 일어났고 이후 애플에 다시 돌아와 픽사에서 깨달은 것을 실천에 옮겼다. 스티브 잡스는 창의성에 대한 관점의 변화, 전문가 영역에 대한 존중, 스토리텔링의 필요성에 대한 인식 변화 등으로 창업자 초기에는 생각하지 않았던 부분을 경영에 적용하였다. 애플은 점차 직원 복지에서도 긍정적인 모습을 보여주었는데, 어린이와 모성 지원 활동에서 건강보험제도와 가족의 건강검진, 소아 예방접종, 출산 비용과 출산 및 육아휴직, 가족 돌봄(아이, 노인) 유급 휴가와 법률 자문과 같은 서비스 제공을 하고 있다.[26] 가장 파격적인 지원 중 하나는 2014년부터 난자 냉동 비용을 지원해 준다는 것이다. 난자채취에 1만 달러, 보관료가 연간 오백 달러씩 추가된다고 한다. 또한 주목할 만한 부분은 본사 직원들에게만 제공되던 다양한 건강과 웰빙 프로그램, 건강 교육과 정신 건강 자원 혜택을 2017년부터 협력업체 직원들에게도 제공하고 있다는 점이다.

26) 애플 [웹페이지] (2023.10.11.) URL: https://www.apple.com/careers/us/life-at-apple.html

4-2. 소결

파타고니아, 로지텍과 애플 모두 직원의 건강과 웰빙을 중요하게 여기며 어린이와 모성 지원 프로그램도 다양하게 운영하고 있었다. 세 기업 모두 직원의 출산과 육아에 있어서 유급 휴가를 제공하고 있으며 직원들의 정신 건강 지원 프로그램도 진행하고 있었다. 다만 파타고니아에는 사내 보육시설을 운영하여 출산과 육아휴직 이후 직원들의 보육을 지원하여 직원들의 육아 부담을 실질적으로 감소 시켜주어 진정한 일과 가정의 양립을 실천하고 있다. 반면 로지텍과 애플은 어린이와 모성 지원 프로그램보다도 유연 근무제나 정신 건강 지원 프로그램이나 직원 필요를 지원하는 복지 프로그램을 다양하게 운영하여 직원의 삶의 질을 향상하기 위한 노력을 하고 있다. 사례에서 나타나는 파타고니아와 로지텍, 애플의 복지 프로그램을 서비스디자인의 관점과의 연관성을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

[표 10] 복지 프로그램의 서비스디자인 관점 연관성

영역	파타고니아	로지텍	애플
사용자 중심	○	○	○
공동 창작	○		
순서 정하기	○		
중거 만들기		○	
총체적 관점	○		

먼저 세 기업 모두 사용자 중심 관점을 반영하여 직원들의 필요를 제공하고자 하였다. 파타고니아의 경우 기본적으로 대표의 철학을 직원들과 공유하고 직원들도 자신의 필요에 대한 논의를 통해 시스템을 구성하는 모습은 서비스디자인의 공동 창작의 관점이 적용되었다고 할 수 있다. 또한 복지 시스템이 하나의 프로그램 혹은 서비스로 국한된 것이 아니라 출산부터 양육 그리고 부모의 교육, 직장 내에서의 일과 육아의 균형까지 고려하여 연속적이면서도 총체적인 관점을 반영한 것이라고 할 수 있다. 로지텍은 직원들의 다양성을 고려하며 직원 중심의 복지 시스템을 구축하였고, 이러한 시스템을 가시적으로 보여주기 위한 플랫폼 제공으로 직원들이 실질적인 도움을 인지하고 활용할 수 있도록 하고 있다. 애플의 경우 직원들의 필요를 고려한 다양한 복지가 시행되고 있으나 실제 어떠한 과정을 거쳤는지, 실제 직원의 필요가 맞는 것인지에 대해서는 파악하기 어렵고, 운영되고 있는 프로그램의 의도를 살펴보면 본질적으로 사용자 중심이었을지에 대해 의구심이 드는 부분이 많은 것이 사실이다.

5. 결론

파타고니아는 창업 초기 1982년 영입한 디자이너 케이트 라라멘티(Kate Larramendy)와의 인연을 시작으로 디자인의 원칙을 세웠고 그런 디자인 원칙은 기업 문화 곳곳에 스며들었다. 반면 로지텍과 애플도 제품 개발에 있어서 디자인을 전략적으로 사용하고 있는 기업이지만, 활용하는 방식에 있어서 하향식의 디자인 중심 제품 개발인 것과 디자인 철학인 기업 경영에 영향을 미친 기간에 차이가 있다. 세 기업 모두 제품 디자인에 있어 높은 수준을 보여주지만, 기업 경영의 사회적 영역, 특히나 직원을 대하는 태도에서 차이를 보인다.

파타고니아는 이해관계자 및 직원과의 소통을 통해 기업 문화를 공유하고, 시스템을 구축한 후에는 물리적인 형태로도 함께 지원하는 방식을 취한다. 이는 서비스디자인에서 추구하는 사용자 중심, 이해관계자와의 협업, 단편적인 프로그램으로 그치지 않으려는 원칙, 총체적 프로그램 제공 등이 서비스디자인의 원칙과 연관성이 높다. 로지텍과 애플도 이해관계자와의 협업, 시각화의 노력을 기울이고 있지만, 그 목표는 소비자라는 사용자에 집중되어 있고, 내부 직원에 대한 부분에는 한계점을 보이고 있다.

세 기업의 사례뿐만 아니라, 유사한 디자인 분야의 프로젝트들을 살펴보면, 사회혁신, 특히 사람을 대상으로 하는 건강과 웰빙 영역에서는 결과물보다는 과정에서 디자인의 프로세스를 활용하고, 디자인의 주요 관점인 사용자 중심, 협업, 연속성, 통합성을 적용하였을 때 좋은 성과를 거두고 있음을 알 수 있다. 따라서 ESG 경영에서도 사회 영역에서 디자인을 적용하기 위해서는 다음과 같은 방향을 고려하여 프로그램을 설계하는 것이 적절할 것이다. 첫째, 프로그램 설계 시 디자인 프로세스를 적용한다. 둘째, 다양한 이해관계자와의 협업을 통한 공감대 형성을 기반으로 프로그램 설계를 한다. 셋째, 통합적인 시스템 디자인을 통해 기업 경영 전반에 긍정적인 영향을 미친다.

본 연구는 다국적 기업인 파타고니아, 로지텍, 애플 등 한정된 기업의 사례를 중심으로 살펴보았다는 것과 기업에서 제공하는 자료 중심으로 내부 직원 프로그램 사례를 살펴보다 보니 현황과 다르게 분석된 부분이 있을 수 있다는 점에 한계점이 남아있다. 후속 연구에서는 직원 대상 인터뷰 등을 통해 현황에 대해 면밀하게 파악하고 조직의 문화에 대해 깊이 있게 연구한다면 보다 유용한 연구 결과가 도출될 것으로 예상된다.

참고문헌

1. 김용섭. ESG 2.0 자본주의가 선택한 미래 생존 전략. 퍼블리온. 2022.07
2. 박기찬, 최정철. ESG 경영을 읽는다. 한올. 2022.02
3. 이본 쉬나드. 파타고니아 파도가 칠 때는 서핑을. 라이팅하우스. 2020.04
4. 황선영, 김지원. 청년을 위한 UN과 SDGs 핸드북, 유엔 아시아태평양경제사회위원회 동북아사무소
5. 프롬나드디자인연구원, 디자이너 변화를 마주하다, 한국학술정보, 2022.07
6. 김영혜, 기업에서 디자인 활용 수준이 ESG 경영에 미치는 영향, 2023 강원디자인진흥원 초청 국제디자인전 및 컨퍼런스
7. 성희원. 패션산업의 ESG 활동 및 순환형 패션 비즈니스 현황 분석 - 2019-2021년도를 중심으로 -. 한국디자인문화학회지. 2022 vol.28. No.2.
8. 송유미, 유현정. 디자인 패러다임 전환에 따른 제품 디자인 프로세스 변천 과정 연구. 한국기초조형학연구. 2015 vol.16 No.2.
9. ESG의 부상, 기업은 무엇을 준비해야 하는가?, 삼정 KPMG경제연구원, 2021.Vol.74
10. apple.com
11. bcorporation.net
12. dcb.or.kr
13. donga.com
14. esg.krx.co.kr.
15. ethosesg.com
16. fashionbiz.co.kr
17. fortunekorea.co.kr
18. logitech.com
19. patagonia.com
20. un.org
21. wikipedia.org