

대학의 지속가능경영 전략 수립을 위한 제언¹⁾

이영면²⁾ · 박준우³⁾ · 신태중⁴⁾

대학은 교육과 연구를 통해 우리사회의 지속가능성에 크게 영향을 미치는 조직이며, 지속가능한 사회를 위해 중요한 역할을 할 것으로 기대된다. 해외의 많은 대학들은 1990년대부터 지속가능한 발전을 위한 대학의 책임을 인식하고 이의 실천을 위한 선언에 동참하고 있다. 그러나 대학의 지속가능경영에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 본 연구는 대학 지속가능경영에 관한 이론적 연구의 기반을 마련하기 위한 탐색적 연구로, 지속가능경영을 실천하는 해외 대학들을 대상으로 사례조사를 실시하였다. 본격적 조사에 앞서 지속가능경영에 관한 국제적 원칙들과 대학 지속가능경영에 관한 규범적 논의들을 검토하였다. 이어 미국, 영국, 일본의 주요 대학들의 사례 연구를 통해 대학 지속가능경영의 주요 요소와 이슈들을 파악하였다. 또한 지속가능경영을 실천하고자 하는 대학들에게 고려해야 할 실무적 시사점을 제공하였다. 마지막으로 연구의 한계를 지적하고 향후 연구 방향을 논의하였다.

핵심어 : 대학, 지속가능경영, 전략

I. 들어가며

일반적으로 우리가 사용하는 ‘지속가능한 발전(Sustainable Development)’이라는 개념은 1987년 브룬트란드 보고서에서 처음 등장하였다(Brundtland Commission, 1987). ‘환경적으로 건전하고 지속가능한 발전(Environmentally Sound and Sustainable Development)’이라는 다소 추상적인 이 개념은 점차 구체화되고 있으며 실천적인 개념으로 변화하고 있다.

* 논문투고일: 2015년 12월 16일 논문수정완료일: 2015년 12월 28일 논문게재확정일: 2015년 12월 29일
1) 이 논문에서 제시된 해외 대학의 지속가능경영 사례는 2013년 동국대학교에서 윤리경영 과목을 수강한 학생들의 과제물에서 인용한 내용이 포함되어 있음을 밝힙니다. 그리고 일부 내용은 2014년에 비공식적으로 모대학교에 제출된 보고서에 제시된 내용이 포함되어 있음도 미리 밝힙니다.
2) (제1저자)동국대학교 경영대학 교수
3) (공동저자)동국대학교 대학원 박사과정
4) (교신저자)동국대학교 대학원 석박사통합과정

1992년 6월 브라질 리우에서 개최된 환경과 개발에 관한 유엔회의(지구정상회의)에서는 실행방안을 구체화하였다(UN 1992). 각국 정부는 실천방안을 담은 '의제 21'의 작성에 합의하여, 환경보전에 대한 공감대가 구체화되고 각국의 실행부서에 전달되어 현장에서 고민하게 하였다. 그리고 10년 후인 2002년 8월 지속가능발전 세계정상회의에서는 사회통합, 환경보호, 경제성장의 세 마리 토끼를 잡는 것을 지속가능발전의 개념으로 확인하였다(UN, 2002).

최근 세계적 이슈인 지속가능한 발전은 새로운 성장전략 패러다임으로, 환경과 삶에 대해 우리의 책임과 의무가 있으며, 이와 함께 미래세대의 권리도 보장해야 함을 의미한다. 즉, 현재를 살아가는 우리는 환경적으로 건전한 삶을 살아야하며, 미래세대에게 위협이 되지 않는 개발을 추구해야 한다는 것이다. 이러한 의미의 지속가능한 발전은 정책 수립시 가장 먼저 고려해야 하는 개념이 되고 있다.

특히 이러한 지속가능한 발전 개념은 산업계에서 더욱 두드러지게 나타나는데, 1990년대 이후 기업들은 지속가능경영(Corporate Sustainability Management)과 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)에 관심을 기울여 오고 있다(이기훈·이의영, 2011). 기업은 지속가능한 발전의 중요한 주체로서, 이제는 경제적 수익성, 환경적 건전성, 사회적 책임성을 동시에 고려하여 경영활동을 펼칠 것을 요구받고 있다.

대표적으로 2000년에 기업의 시민의식 확장을 위해 UN Global Compact가 출범하였는데, 인권, 노동, 환경, 반부패에 대한 10가지 원칙을 제시하고, 이의 이행을 촉구하고 있다.⁵⁾ 또한 UNEP(United Nations Environment Programme)과 Ceres(Coalition for Environmentally Responsible Economies)는 지속가능보고서 가이드라인 제정을 위해 GRI(Global Reporting Initiative)를 설립·운영하고 있기도 하다.⁶⁾ 국제표준화기구인 ISO(International Standard Organization)도 2010년 ISO26000이라는 사회적 책임에 대한 국제 표준을 제정하는 등 지속가능한 발전을 위한 조직의 경제적, 사회적, 환경적 책임을 요구하고 있는 상황이다.⁷⁾

그렇지만, 한편으로 우리사회의 지속가능한 발전을 위해 실천하고 노력해야 할 주체로 기업과 정부만을 그 대상으로 하지 않고 있다. 지속가능한 발전을 위한 보편적 원칙을 제시하고 있는 UN Global Compact도, 경제적, 사회적, 환경적 성과를 보고하도록 하는 GRI 가이드라인도, 그리고 구체적인 지침을 제시하고 있는 ISO26000도 기업을 포함한 정부, 공공기관, 비영리단체, 대학 등을 모두 포괄하고 있다.

대학은 교육과 연구를 통해 우리사회의 지속가능성에 크게 영향을 미치는 조직이다. 그리고 지속가능한 사회를 위해 중요한 역할을 할 것이란 기대를 받고 있기도 하다. 1992년

5) <http://www.unglobalcompact.org>

6) <http://www.globalreporting.org>

7) <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

리우 지구정상회의에서 채택한 ‘의제 21’ 제36장에는 지속가능한 발전을 위한 교육과 홍보의 필요성을 강조하고 있다(UN, 1992). 또한 2002년 유엔총회에서는 2005년에서 2014년까지 10년을 지속가능한 발전을 위한 교육 기간으로 설정하고, 대중의 인식을 증진하고 교육시스템의 전환을 추진하기로 결의하기도 하였다(유네스코한국위원회, 2014). 이에 따라 전 세계의 수많은 대학은 지역사회와 연계하여 지속가능한 발전 교육을 확산하는데 주요한 거점 역할을 하고 있기도 하다.

그리고 대학은 자연과 건물뿐만 아니라 학생과 교직원, 그리고 지역사회를 포함하여 다양한 이해관계자가 참여하는 공간으로, 하나의 축소된 사회라고 할 수 있다. 기업과 여타의 조직과 마찬가지로 운영 측면에서의 지속가능성을 확보할 필요가 있다. 따라서 대학은 지역사회 공헌을 통해 상생의 관계를 형성하고, 자연과의 공존을 위해 자원소비의 효율성을 제고하고 각종 오염물질 배출을 최소화해야 한다. 또한 대학은 보편적 인권을 존중하고 노동권을 보호하는 활동을 펼칠 필요가 있다.

이러한 관점에서 대학의 지속가능성이란 장기적인 안목으로 현재의 환경을 유지하면서 더 나은 상태로 발전하기 위해 노력하는 것이라 할 수 있다. 대학과 관련된 모든 요소에 대해 긍정적인 효과를 거두기 위한 종합적인 노력이 대학의 지속가능경영일 것이다.

단순히 교육과 연구만이 대학의 존재 이유는 아니다. 대학의 지속가능성의 핵심은 구체적이고 실천적인 노력을 통해 사회의 지속가능성을 높이는데 있다. 해외 선진기업들이 1990년대 급격한 경영환경의 변화에 대응하여 새로운 경영전략으로 ‘지속가능경영’을 도입·실천함으로써 위기를 극복했듯이, 국내 대학들도 교육환경의 변화에 대응하여 ‘지속가능경영’이라는 국제적 흐름에 맞춰 대학의 지속가능성과 사회의 지속가능성을 높이는 새로운 패러다임으로 전환할 필요가 있다. 그러므로 국내외 교육여건 변화에 따른 대학의 경쟁력을 확보하면서 대학의 지속가능성을 제고시키기 위한 방안으로 적극적으로 지속가능경영 전략을 모색할 필요가 있다.

그러나 경제, 사회, 환경적 측면을 포괄하는 대학의 지속가능경영에 관한 연구는 거의 이뤄지지 않고 있다. 지속가능경영에 관한 연구들은 대부분 국제기구, 정부 차원의 지속가능경영에 대한 법제와 관련된 정책적 연구나 기업의 지속가능경영 사례와 효과 등을 분석하는 연구들이었다. 대학을 대상으로 한 연구는 주로 교육과정에서의 지속가능발전 교육이나 친환경 캠퍼스 구축 등에 집중되어 있으나, 이마저도 국내 연구는 그리 많지 않은 편이다.(이선경 외, 2011) 지속가능경영 자체가 학문적 관심의 대상이 된 지가 오래되지 않은 탓에 정부와 기업 이외의 비영리 조직의 지속가능경영은 연구의 대상이 되지 않은 것으로 보인다.

본 연구는 향후 대학의 지속가능경영에 대한 본격적인 이론적 연구에 앞서 이미 지속가능경영을 실천하고 있는 해외 대학들의 사례를 검토하는 것을 목적으로 하는 탐색적 연구이다. 비영리 조직의 지속가능경영은 일반적인 영리 조직의 지속가능경영과 많은 차이가

있다. 하물며 연구와 교육을 존재 이유로 한다는 특수성을 지닌 대학의 지속가능경영은 다른 비영리 조직의 지속가능경영과도 논리와 실천 양 측면에서 상당한 차이를 가질 것으로 예상된다.

본 연구에서는 해외 대학의 지속가능경영의 주요 요소들을 파악하고 이를 통해 대학의 지속가능경영 전략의 일반적인 요소들을 정리함으로써, 향후 실증적 연구를 위한 기반을 마련하고자 하였다. 이를 위해 영국, 미국, 일본의 주요 대학들 중 지속가능보고서를 발표한 대학들을 대상으로 지속가능보고서 및 지속가능경영 담당 부서 웹사이트의 내용을 검토하는 문헌 조사를 실시하였다.

II. 지속가능경영 전략의 필요성

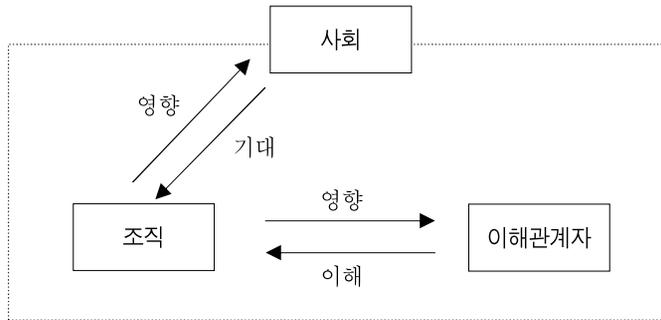
1. 지속가능경영의 도입과 확산

(1) 사회적 책임

‘사회적 책임’의 의미에 대한 다양한 해석이 있지만, 그 동안의 여러 논의를 종합하면 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다. ‘조직이 성장·발전하면서 점차 주주, 경영자, 종업원(노동자), 소비자, 지역사회, 협력업체, NGO 등 다양한 이해관계자와의 관계가 중요해지고, 사회적 영향력이 커지는 동시에 중요한 사회적 기능을 담당하게 되는데, 투명하고 공정한 경영, 법규준수, 인권 및 노동권 보호, 환경보호, 소비자보호, 지역사회 공헌 등 사회의 지속가능한 발전을 위하여 일정한 행동을 취해야 할 책임’이라고 할 수 있다(황상규, 2013).

국제표준화기구가 2010년 11월에 제정한 ‘사회적 책임에 관한 국제표준’(ISO26000)에서도 사회적 책임을 ‘조직의 결정과 활동이 사회와 환경에 미치는 영향에 대해 조직이 지는 책임’으로 정의하고 있다(ISO, 2010). 다음의 [그림 1]에서 보는 것처럼 즉, ‘조직의 결정과 활동 → 사회와 환경 / 이해관계자에 대한 영향 → 조직의 책임’의 형식으로 연결된다. 결국 사회와 다양한 이해관계자의 기대와 이해를 고려하고, 사회와 환경에 미치는 영향에 대해 책임있게 행동하는 것이 사회적 책임의 핵심이라고 하겠다.

[그림 1] ISO26000의 사회 - 조직 - 이해관계자 관계



출처: 노한균(2011), ISO26000을 통해 사회책임 살펴보기, 서울: 박영사, 53쪽.

(2) 사회적 책임에 대한 논의⁸⁾

사실 그동안 사회적 책임에 대한 논의가 다양하게 전개되어 왔는데, 그 출발은 19세기 후반으로 거슬러 올라간다.(ISO, 26000). 특히 사회적 책임에 대한 논의는 ‘기업의 사회적 책임(CSR)’ 논의에서부터 시작됐는데, 19세기 후반 등장한 복지자본주의와 관련이 있다. 복지자본주의 개념은 근로자의 복지를 기업과 정부 중 누가 담당할 것인가에 대한 문제에서 출발한다. 미국의 경우, 근로자의 복지문제를 법률로 제정하려는 움직임에 대해 기업 스스로 근로자 복지 향상에 노력하면서 CSR이 시작되었다고 할 수 있다. 당시 미국의 대기업들은 근로자들에게 유급휴가, 의료혜택 제공, 연금, 휴양시설 등 다양한 방식의 복지서비스를 제공하는 것을 기업의 사회적 책임으로 생각하였다.

유럽의 경우, 복지자본주의는 공공복지, 실업보험 등 사회안전망을 정부가 주도하는 복지국가 형태로 발전하여, 정부 중심의 규제를 피하기 위해 기업의 사회적 책임이 시작되었다고 보기 어려운 측면이 있음. 그렇지만 유럽의 기업들도 대출자금을 지원하거나 무료 주택을 제공하는 등의 독자적인 사회적 책임 노력을 보였다.

기업의 사회적 책임이란 말이 널리 사용되기 시작한 1970년대 초반까지 여전히 기업의 본질과 기업의 사회적 책임에 대한 논쟁은 끊임없이 제기되었다. 1930년대 미국에서는 기업의 본질에 관해 ‘벌-도드 논쟁’이 있는데, 논쟁의 핵심은 기업을 주주의 재산으로 봐야 하는지, 아니면 주주 이외의 다른 사회요구에도 관심을 가져야 하는, 즉 기업을 사회제도나 구성원의 하나로 보아야 하는지였다. 어떤 관점에 있느냐에 따라 기업 경영자가 주주의 이익을 최우선으로 경영할 것인지, 아니면 주주를 포함한 다양한 이해관계자의 이익을 함께 고려하면서 경영을 할 것인지를 입장이 달라지게 되는 것이다.

1953년 하워드 보웬은 ‘기업가의 사회적 책임’에서 사회적 책임을 ‘사회의 목적과 가치

8) ‘ISO26000을 통해 사회책임 살펴보기’(노한균, 박영사, 2011, 5-8쪽)를 주로 참조하였습니다.

측면에서 바람직한 정책을 추구하거나 결정하거나 일련의 행동을 취해야 하는 기업가의 의무'라고 정의하기도 하였다.

기업의 본질과 연관된 기업의 사회적 책임에 대한 논쟁 이후, 1970년대부터 기업의 사회적 책임이란 말이 널리 사용되기 시작하였다. 이때는 다국적기업의 해외 활동이 경제와 사회의 발전, 특히 개발도상국의 발전에 얼마만큼 도움을 주는가에 대한 논란이 크게 일어나면서 이에 따른 사회적 책임 문제가 등장하였다.

(3) 지속가능경영과 사회적 책임

지속가능성과 사회적 책임 이행이라는 국제적인 규제 움직임에 따라 기업들은 생존전략으로서 새로운 경영 패러다임이 필요하게 되었다. 이에 지속가능한 발전과 기업의 사회적 책임이 결합하여 새로운 개념인 지속가능경영이 등장하였다. 지속가능한 발전을 실행하는 개념으로서 지속가능성은 재무성과에 해당하는 경제와 함께 사회와 환경을 포함하여 세 가지 기본축을 핵심으로 하고 있다.

따라서 일반적으로 지속가능경영은 '지속가능한 발전을 위해 경제, 사회, 환경에 대해 통합적 책임을 수행하는 것'으로 포괄적으로 정의 내리고 있다(World Business Council on Sustainable Development(세계지속가능발전협의회).⁹⁾ 다시 말하면 지속가능경영이란 미래 세대가 필요로 하는 것을 빼앗지 않으면서 현재세대의 욕구를 충족하는 관점에서의 이윤 추구, 사회적 평등, 환경보전 즉 경제적, 사회적, 환경적 영역 모두를 향상시키는 것을 의미한다. 여러 가지 정의를 종합할 때, 지속가능경영이란 모든 경영활동을 경제적, 사회적, 환경적 성과에 바탕을 두고, 균형있게 통합적으로 이를 고려하여 지속적인 성장을 도모하는 것이라 할 수 있다.

기업들은 그동안 중요하게 생각했던 매출이나 이윤과 같은 재무적 성과만이 아니라 사회문제와 환경문제 등 비재무적 성과에 대한 책임도 중요하게 고려할 필요가 있으며, 이에 따라 지속가능경영의 도입과 실천이 더욱 중요하게 되었다.

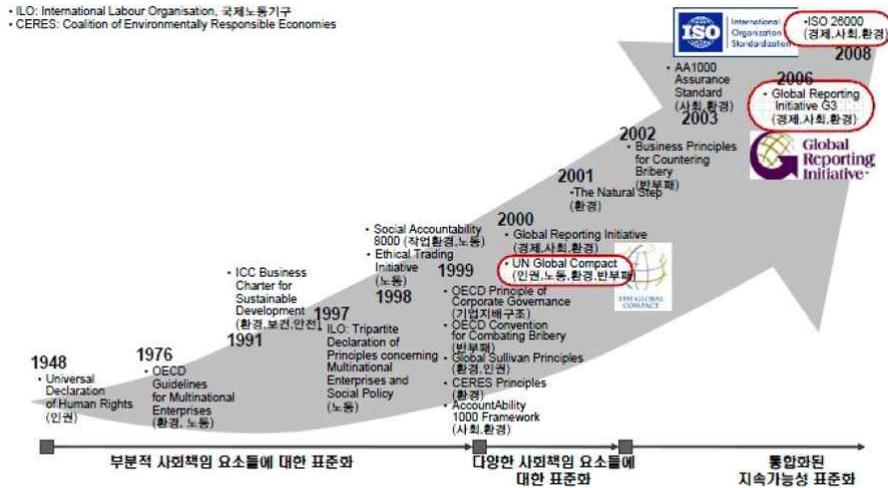
(4) 지속가능경영(사회적 책임) 국제 규범

UN 등 국제기구는 시대적으로 국제 사회에서 문제가 되는 인권, 노동, 보건, 안전 등 보편적 가치에 대한 규범화를 시도해 왔다(라영재, 2012). 제2차 세계대전 이후 UN은 보호해야 할 인권을 구체화하기 위해 인권선언을 채택하였고, 1919년 UN산하 국제노동기구(ILO)도 1944년 필라델피아 선언을 포함한 다양한 국제 노동기준들을 제정해왔다. 이후

9) <http://www.wbcsd.org>

1976년에는 환경과 노동, 반부패 중심의 OECD 다국적기업 가이드라인이 제정되는 등 특정 분야별로 준수해야 할 규범들이 만들어져 왔다. 이러한 특정 분야별 가치에 대한 규범화는 1987년 세계환경개발위원회가 발간한 보고서에서 지속가능한 발전을 천명한 이래 '지속가능한 발전' 개념을 국제기구들이 받아들이고, 사회적 책임 전반을 통합·발전시키는 흐름이 형성되고 있다([그림 2] 참조).

[그림 2] 사회적 책임 표준화 변화

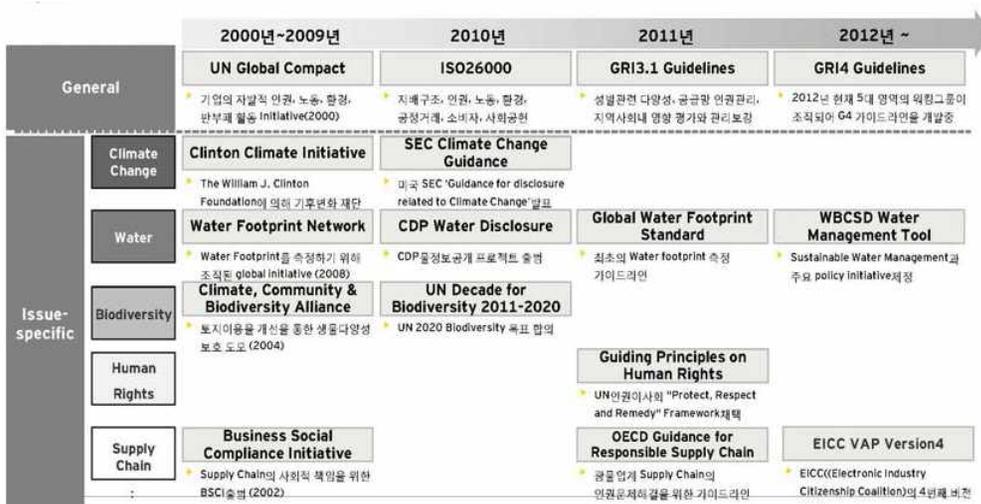


출처: 라영재·윤태범(2010), 공공기관 지속가능경영의 성과와 한계, 55쪽.

2000년대 들어오면서 개별적으로 논의되던 사회적 책임은 핵심 이슈들을 통합하려는 노력을 보이고 있다. [그림 2]에서 소개되어 있는 UN Global Compact, GRI, ISO26000 등이 사회적 책임 전분야에 걸쳐서 이슈를 다루고 있는 대표적인 원칙과 가이드라인이라고 할 수 있다.

세 기구 모두 부분별로 흩어져 있던 사회적 책임을 통합하여 조직들로 하여금 사회적 책임을 강화하도록 하는 점에서 공통점이 있으나, UN 글로벌컴팩트는 조직이 준수해야 할 10가지 원칙을 제시한다는 점에서, GRI는 지속가능한 발전을 위한 조직의 성과를 투명하게 공개토록 한다는 점에서, 그리고 ISO26000이 사회적 책임에 대한 실행지침을 제시한다는 점에서 차이가 있으며 서로 보완적인 관계라고 할 수 있다. 즉 UN 글로벌컴팩트가 사회적 책임에 대한 대원칙을 제시하고, ISO26000은 실천을 위한 세부적인 지침을, 그리고 GRI는 그에 따른 변화와 목표, 그리고 성과를 투명하게 이해관계자에게 공개토록 하는, 세 기구가 원칙-지침-보고의 흐름을 가지고 있다고 볼 수 있다.

[그림 3] 2000년대 이후 사회적 책임의 글로벌 표준 및 가이드라인의 변화



출처: 백승재(2013), 기업의 사회적 책임(CSR) 기업공시 제도화 마련을 위한 토론회 발표 자료, 5월, 80쪽.

1) UN¹⁰⁾

UN이 제정한 사회적 책임 관련 국제규범의 대표적인 예는 1948년 ‘세계인권선언’과 2003년 ‘UN 부패방지협약’, 그리고 1972년 ‘UN 인간환경회의’, 이후 나온 다양한 다자간환경협약들이다. 1919년에 설립된 UN 산하의 국제노동기구도 다양한 국제노동기준들을 제시하였는데, 이들 또한 노동분야에서 받아들인 중요한 사회적 책임에 관한 규범들이다.

그 동안 UN이 제정한 규범의 직접적인 적용대상은 기업이 아닌 주로 정부였다. 그렇지만, 적용대상으로 다국적기업을 고려하기 시작한 것은 1970년대 미국기업인 ITT가 칠레 국내 정치에 개입한 사건을 비롯하여, 다국적기업 활동의 정당성을 다시 생각하게 하는 일련의 사건이 일어나면서부터였다고 할 수 있다.

이에 UN 경제사회이사회는 1974년 해외직접투자자와 다국적기업 문제를 다룰, 다국적기업위원회와 다국적기업센터를 설립하기로 결정하고, 다국적기업 행동강령 형태의 UN 규범 제정을 시도하였다. 하지만, 오랜 논의에도 불구하고 UN의 다국적기업 행동강령은 제정되지 못했으며, 이를 주도하던 기구는 해체되어 UN 무역개발회의에 흡수되고 말았다.

그 이후 UN은 그 동안의 접근방식을 행동강령 같은 규범 제정에서 공동협력으로 전환하고 1999년 UN 글로벌콤팩트를 제안하게 되었다. UN 글로벌콤팩트는 1999년 코피아난 UN 사무총장이 ‘인간의 얼굴을 한 자본주의’를 구현하기 위한 기업의 역할이 중요하다고 선언하면서 출발하였다. 2000년 7월 UN 글로벌콤팩트 발족식을 거행하고, 인권, 노동, 환

10) 노한균, ISO26000을 통해 사회적 책임 살펴보기, 박영사, 2011, 16-17쪽 참조.

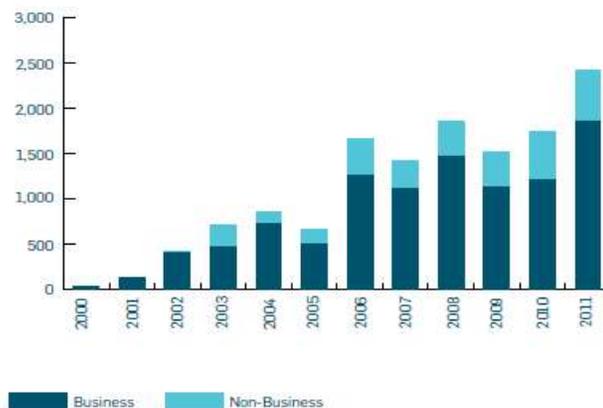
경, 반부패 등 보편적 원칙을 기업이 실천하고 사회적 목표를 고려해야 한다고 천명하였다 (라영재, 2012). [표 1]에서 UN 글로벌콤팩트가 중시하는 핵심적 사회책임 원칙들을 확인할 수 있다.

[표 1] UN 글로벌콤팩트의 10대 원칙

인권
원칙1 : 기업은 국제적으로 선언된 인권보호를 지지하고 존중하여야 한다.
원칙2 : 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.
노동
원칙3 : 기업은 결사의 자유와 단체협상권의 실질적인 인정을 지지하고
원칙4 : 모든 형태의 강제노동을 배제하며,
원칙5 : 아동노동을 효율적으로 철폐하고,
원칙6 : 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.
환경
원칙7 : 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고,
원칙8 : 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,
원칙9 : 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.
반부패
원칙10 : 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.

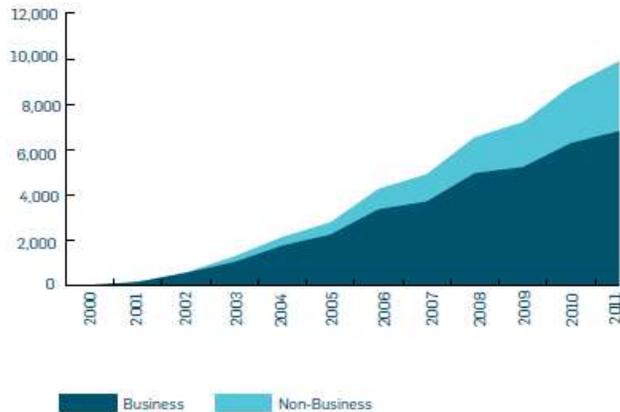
2011년을 기준으로 10,000여개 조직이 UN 글로벌콤팩트에 가입하고 있으며, 매년 순 가입자 수가 지속적으로 증가하고 있다. 2011년에는 2,500여개의 조직이 새로 가입하면서 성장세를 이어가고 있다([그림 4], [그림 5] 참조).

[그림 4] UN 글로벌콤팩트 연도별 순가입 현황



또한 국가별로 가입 조직을 보면, 스페인이 900여개로 가장 많은 가입자수를 보이고 있고, 프랑스, 일본, 브라질, 미국 순으로 가입자가 많다. 한국의 경우 UN 사무총장에 반기문 전 외교부장관이 임명되면서 2007년 이후 급격히 가입자가 늘어났다.

[그림 5] UN 글로벌콤팩트 연도별 누적가입 현황



2) GRI(Global Reporting Initiatives)

GRI는 1997년 창립한 기구로, 전 세계적이고, 자발적이며, 여러 이해관계자들의 참여과정을 통해 표준화된 지속가능보고서 작성 가이드라인을 마련하기 위해 출범한 기구다¹¹⁾. 가이드라인은 1993년 3월 처음 초안이 완성되었고, 2000년 6월에 개정본을 발간하였다. 2002년 재개정된 후 2006년에 3차 개정본을 발표하였고, 2013년 5월에는 네 번째 버전인 G4를 발표하였다.

GRI는 지식과 기술의 발전을 통한 경제성장은 사업 기회를 확대하지만, 한편으로는 우리사회의 지속가능성을 위협할 수 있다며, 이를 해결하기 위해서는 조직의 활동이 미치는 경제적, 사회적, 환경적 영향에 대한 투명성 확보가 중요하다고 강조하고 있다(GRI, 2013).

GRI가 강조하는 ‘지속가능한 개발’은 ‘미래세대가 필요로 하는 것을 빼앗지 않으면서, 현재세대가 필요로 하는 것을 충족시키는 것’을 의미한다. 최근의 급격한 성장과 개발은 이러한 지속가능한 개발이 더욱 필요함을 시사한다. 환경의 지속가능성이 파괴되고, 저개발 국가의 인구증가로 심각한 기회의 불평등이 확대될 수 있기 때문이다.

이러한 상황에서 지식과 기술의 발전은 성장만이 아니라 성장과 함께 발생할 수 있는 위험과 위협도 줄일 수 있어야 한다. 조직은 새로운 기술과 관리방식 등을 통해 새로운 대안을 선택할 수 있을 것이다. 이 과정에 대한 투명하고 공정한 기준을 마련하고 신뢰할 수

11) <http://www.globalreporting.org>

있는 지속가능성을 위한 보고들을 마련하는 것이 GRI의 미션이라 할 수 있다.

그러므로 GRI는 규모나 분야, 지역을 막론하고 어떤 조직이라도 지속가능한 발전을 위한 조직의 성과를 측정 공개하고, 다양한 이해관계자에게 그에 걸맞는 책임을 약속하는 활동으로서 지속가능보고서를 제안하고, 전 세계적으로 공유할 수 있는 ‘지속가능한 발전’을 위한 조직의 보고 프레임을 개발하여 보급하고 있다.

[그림 6]은 GRI G4에서 제시하는 주요 성과 지표들을 보여주고 있다(GRI, 2013).

[그림 6] GRI G4 범주 및 측면

범주	경제	환경			
측면 VII	<ul style="list-style-type: none"> 경제성과 시장지위 간접 경제효과 조달관행 	<ul style="list-style-type: none"> 원재료 에너지 용수 생물다양성 배출 폐수 및 폐기물 제품 및 서비스 컴플라이언스 운송 중합 공급업체 환경평가 환경고충처리제도 			
범주	사회				
하위 범주	노동관행 및 양질의 일자리	인권	사회	제품책임	
측면 VII	<ul style="list-style-type: none"> 고용 노사관계 산업안전보건 훈련 및 교육 다양성과 기회 균등 남녀 동등 보수 공급업체 노동관행에 대한 평가 노동관행 고충처리제도 	<ul style="list-style-type: none"> 투자 차별금지 결사 및 단체교섭의 자유 아동노동 강제노동 보안 관행 원주민 권리 평가 공급업체 인권 평가 인권 고충처리제도 	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회 반부패 공공정책 경쟁저해행위 컴플라이언스 공급업체가 사회에 미치는 영향 평가 사회에 미치는 영향에 관한 고충처리제도 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 안전보건 제품 및 서비스 라벨링 마케팅 커뮤니케이션 고객개인정보보호 컴플라이언스 	

3) ISO26000

전 세계 70여개국 대표들이 모여 2005년부터 5년여 동안 8차 총회를 개최한 끝에 2010년 11월, 93%의 찬성으로 ISO26000 국제표준을 채택하였다(연합뉴스, 2010.9.19.). 기업은 물론 모든 조직들의 사회적 책임을 규정한 국제적 표준이 제정되었고, 이는 2012년 8월 우리나라 국가표준으로 최종 발간되었다. ISO26000은 사회적 책임이 인류의 지속가능한 발전에 필수적이라는 인식에서 출발하고 있는데, 기업, 정부, NGO 등 사회를 구성하는 모든

조직이 지배구조, 인권, 노동, 환경, 소비자, 공정운영, 지역사회참여 및 발전 등 7개 핵심 주제에 대해 준수해야 할 사항을 정리해 놓은 사회적 책임에 관한 국제 지침서이다(ISO, 2010).

이 지침서는 세계인권선언, ILO 협약, 기후변화협약, OECD 다국적기업가이드라인, UN 글로벌컴팩트, 책임투자원칙, 적도원칙 등 이제까지 나온 국제지침을 모두 망라하고 있으며, 사회적 책임 이행을 위한 국제 지침의 종합판이라 할 수 있다. ISO26000은 기업만이 아니라 정부와 NGO 등 모든 조직에 사회적 책임이 적용되어야 한다는 의견에 따라, CSR에서 기업을 의미하는 C(Corporate)을 뺀 사회적 책임으로 범위를 확대하였다.

ISO26000은 7개 핵심 주제별 및 주요 이슈별로 240여 가지의 기대사항을 나열하고 있는데 주요 내용은 [표 2]에서 보는 것과 같다(ISO, 2010; 황상규, 2013).

[표 2] ISO26000의 핵심주제 및 주요 기대사항

핵심주제	주요 기대사항
지배구조	<ol style="list-style-type: none"> 1) 주요의사결정 기구의 의사결정 및 과정은 설명책임이 있어야 하고, 투명해야 한다. 2) 의사결정 및 과정은 이해관계자들을 존중하고, 관련법을 준수해야 한다. 3) 의사결정이 제대로 되기 위한 경제적 및 비경제적 보상체계를 조성해야 한다. 4) 조직은 금융자원, 천연자원, 인적자원을 효율적으로 활용해야 한다. 5) 조직의 고위급 지위에 과소평가된 집단(여성, 소수자 등)의 공평한 대우를 촉진한다. 6) 다양한 이해관계자의 이해를 고려하고, 일치 불일치 범위를 규명하고 의사소통을 활성화한다. 7) 조직의 의사결정에 남성과 여성 직원들의 효율적인 참여를 장려한다. 8) 조직을 대신해 의사결정을 내리는 사람들의 권위, 책임, 능력 수준의 균형을 유지한다.
인권	<ol style="list-style-type: none"> 1) 조직운영에 있어 인권을 침해하는 사항이 없는지 주의해야 한다. 2) 조직은 인권존중을 옹호할 수 있는 여러 가지 수단을 강구해야 한다. 3) 조직은 직간접적 및 무언의 공모(인권남용에 고의적으로 상당히 개입되는 상황)를 적극 회피해야 한다. 4) 조직의 보안체계는 인권을 존중하고, 국제규범 및 법 집행을 위한 표준과 일치함을 증명해야 한다. 5) 조직은 인권 문제가 발생했을 때 치유(고충처리) 메커니즘을 설립해야 한다. 6) 치유(고충처리) 메커니즘은 국제적 인권기준에 부합하여야 하며 투명해야 한다. 7) 조직은 취약그룹(여성, 장애인, 아동, 원주민 등) 인권침해를 야기하는 차별을 철폐해야 한다. 8) 조직은 개인의 시민적 정치적 권리(개인의 삶, 의사표현의 자유, 집회결사의 자유 등)를 존중해야 한다. 9) 조직은 결사의 자유와 단체교섭권을 보장하고, 강제노동과 아동노동을 금지해야 한다.
노동	<ol style="list-style-type: none"> 1) 조직은 고용자로서 완전하고 안정적인 고용을 통하여 삶의 질 향상에 기여해야 한다. 2) 조직은 피고용자가 더 많은 보호를 필요로 한다는 사실을 인식하고 감안해야 한다. 3) 조직은 피고용자의 임금, 보상, 근무시간 등 노동조건을 국제노동기준 및 국내법에 따르

핵심주제	주요 기대사항
	는지 확인해야 한다. 4) 조직은 노사정 대화 방식을 비롯하여 사회적 대화 프로그램을 적극 도입해야 한다. 5) 조직은 직장에서의 보건과 안전에 만전을 기해야 한다. 6) 조직은 근로자들의 능력개발을 위하여 지속적으로 노력해야 한다.
환경	1) 조직은 여러 유형의 환경오염 방지를 위하여 노력해야 한다. 2) 조직은 에너지를 절약하고 자연의 에너지(재생가능에너지)를 적극 활용해야 한다. 3) 조직은 수자원을 보전하고, 각종 원자재를 효율적으로 이용해야 한다. 4) 조직은 온실가스를 줄이고, 지구온난화와 기후변화를 방지해야 한다. 5) 조직은 기후변화로 인한 위협에 적극 대응, 적응하는 노력을 기울여야 한다. 6) 조직은 자연환경을 보호하고 복원하기 위해 노력해야 한다.
공정운영	1) 조직은 조직운영과정에서 부패를 방지해야 한다. 2) 조직은 로비, 정치적 공헌, 정치적 참여와 관련된 활동을 투명하게 진행해야 한다. 3) 조직은 각종 계약, 투자, 금전거래, 협력업체 선정 등에서 공정하고 투명해야 한다. 4) 조직은 지배적 지위의 남용으로 다른 사람의 재산권을 침해하지 말아야 한다. 5) 조직이 취득하거나 사용한 재산에 대해서는 정당한 대가를 지불해야 한다. 6) 공급망(Supply Chain)에 걸쳐서 공정경쟁을 유도하고 공정한 운영을 시행한다.
소비자	1) 조직은 공정성과 투명성, 배려의 원칙으로 소비자를 대해야 한다. 2) 조직은 취약그룹을 대상으로 삼지 않으며, 소비자의 선택권을 보장해야 한다. 3) 불공정한 계약 조건을 내세우고 강요하지 않는다. 4) 조직은 소비자의 보건과 안전을 보장해야 한다. 5) 조직은 지속가능한 소비를 적극 권장하고 시행해야 한다. 6) 조직은 소비자 불만을 사전 예방하는 조치를 취하고, 적극 대응하는 실행 방안을 개선한다. 7) 소비자의 개인 정보를 적극 보고해야 한다.
지역사회 참여와 발전	1) 조직은 지역사회에 적극 참여해야 한다. 2) 조직은 지역의 교육과 문화 창달에 적극 기여해야 한다. 3) 조직은 지역의 고용창출과 기술개발을 위해 노력해야 한다. 4) 조직은 납세의무를 다하고 정당한 부와 소득을 창출해야 한다. 5) 조직은 지역의 보건과 안전을 위하여 노력해야 한다. 6) 조직은 조직이 속한 지역사회에 적극적인 사회투자를 실행해야 한다.

출처: 황상규(2013), 사회책임의 시대 ISO26000의 이해와 활용

2. 대학 지속가능경영의 주요 흐름

(1) Talloires 선언

1990년 10월, 세계 각국에서 모인 22명의 총장과 학장들은 환경 관리를 위한 대학의 역할을 논의하기 위해 프랑스의 탈르와르에 있는 Tufts에 모였다(Association of University

Leaders for a Sustainable Future, 1990). 그들은 환경적인 책임의 공약으로 ‘Talloires 선언’에 참여하고 세계에 퍼져 있는 대학들을 참여시키기로 하였다. 현재 40여개국 350개 대학 총장이 이 선언에 서명하였다.

Talloires 선언을 주도한 ‘지속가능한 발전을 위한 대학지도자협회’는 대학이 지속가능한 발전을 위해 관리, 계획, 개발, 교육, 연구, 운영, 봉사, 구매, 교통, 설계, 건축, 개선, 개량 등의 분야에서 새로운 혁신을 만들어가야 하며, 특히 교육과 연구 분야에서는 지속가능한 발전 개념을 적용하는 학제적 노력을 기울여야 한다고 강조하고 있다.(이선경 외, 2011) [표 3]에서 구체적인 내용을 확인할 수 있다.

[표 3] Talloires 선언

1. 지속가능개발에 대한 인식의 확대 : 환경적으로 지속가능한 미래에 다가서야 하는 긴급한 필요성을 공개적으로 발표함으로써 공공의, 정부의, 산업의, 여러 단체의 그리고 대학의 자각을 높이기 위한 모든 기회를 사용한다.
2. 지속가능성에 대한 조직 문화 창조 : 지속가능한 미래에 다가서기 위해 인구, 환경, 그리고 발전에 있어 모든 대학들이 교육, 연구, 정책 형성, 정보교환에 참여하도록 고무시킨다.
3. 환경책임에 대한 시민의식 교육 : 모든 대학 졸업자들을 환경에 박식하고 책임질 줄 아는 시민으로 만들기 위해 환경관리, 경제발전, 인구, 그리고 그 밖의 관련 분야에 대한 전문적인 지식을 제공할 수 있는 프로그램을 육성한다.
4. 모두를 위한 환경 literacy 조성 : 모든 대학의 재학생, 졸업생, 대학원생들에게 환경에 대한 지식과 책임을 가르치기 위해 대학 교수단의 능력을 신장시킬 수 있는 프로그램을 육성한다.
5. 대학 생태계 조성 : 대학의 자원보존, 재활용, 쓰레기 줄이기 등의 프로그램을 만들어 환경적인 책임의 실례를 만든다.
6. 이해관계자 참여 : 환경적으로 지속가능한 개발을 위해 이뤄지는 대학의 연구, 교육, 정책 형성, 정보교환을 지원하는 모든 단체와 산업 분야에 정부의 참여를 증진시킨다. 환경 문제를 위한 해결책을 찾는 데 도움을 주는 비정부기구와의 교류를 확대한다.
7. 학제간 협력 : 환경적으로 지속가능한 미래를 위한 연구, 정책, 정보교환 프로그램을 육성하기 위해 헌신할 대학의 학장들과 환경전문가들의 공동회의를 개최한다.
8. 초중고의 역량 강화 : 인구, 환경, 지속가능한 개발 문제들에 관해 가르칠 교수단의 능력개발을 위해 초등학교, 중등학교와의 협력관계를 확립한다.
9. 국내 국제기구와의 협력 : 지속가능한 미래를 위한 대학의 노력을 증진하기 위해 국내기구, 국제기구와 협력한다.
10. 운동(Movement)의 지속 : 선언의 실행을 위해 상호 협력과 정보를 교류하며 지속적인 발전을 위해 운영위원회와 사무국을 설치한다.

(2) 삿포로 지속가능성 선언(Sapporo Sustainability Declaration)

이후 2008년 7월 일본 홋카이도에서 34개 대학 총장이 참여한 G8 대학정상회의에서 삿포로 지속가능성 선언이 채택되었다(G8 University Summit, 2008). 지속가능한 발전에 기

여하기 위한 대학의 책임을 논의하고, 그 책임의 이행을 위한 구체적인 실천을 선언하였다 ([표 4] 참조).

[표 4] 샷포로 지속가능성 선언 주요 내용

1장	지속가능성에 대한 확인과 행동
2장	우리의 약속 <ul style="list-style-type: none"> • 지속가능성에 대한 우리의 책임감을 위해 노력한다 • 네트워크의 네트워크를 위한 행동지침을 수행한다 • 개발도상국의 대학들, 연구기관과 협력하는 것을 우선순위로 한다 • 앞으로 과정에서 필요한 기구들과 기능적 틀, 자금 조달을 위해 노력한다. • 지속가능성을 위해 지역사회와의 연계를 추구한다. • 타 대학과 지역이 도입하고 실천하도록 촉구한다.
3장	2008년 정상회담에서의 제안 <ul style="list-style-type: none"> • 지구적 지속가능성을 위한 대학들의 노력을 인지하고, 관련 연구와 네트워크 형성에 지속적인 관심을 가지고 지원한다. • 개발도상국의 대학과의 연계를 장려하고 지속가능성과 관련된 정책을 적용한다. • 종합적인 관점에서 전지구적 지속가능성을 위한 과학적 지식의 연구와 적용을 위해 노력한다. • 기후변화에 효과적으로 대응하기 위하여 선도적인 역할을 하도록 한다. 이는 국제사회가 효과적인 틀과 과학적인 적용을 위한 실천을 할 수 있도록 하는 것이다. • 현재의 상황을 악화시키는 문제들의 원인을 인지하고 과학적 연구에 기반한 종합적인 지식들을 정책화하여 적용시킬 수 있도록 한다.

(3) STARS(Sustainability Tracking Assessment & Rating System)

미국의 고등교육기관 지속가능성 확대를 위한 협의회(ASSHE : Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education)는 지속가능성의 발전과정을 추적하고 측정할 수 있도록 STARS(Sustainability Tracking Assessment & Rating System)라는 평가지침을 제정하였다.¹²⁾

2007년 처음 개발되었으며 2013년에 STARS 2.0 버전을 출시하였고, 하버드대를 비롯한 644개의 대학이 참여하고 있다.

그 특징을 보면

- 등급 기준에 있어서 완전한 투명성
- 참여 제한 없음
- 고등교육기관과 관련 지역공동체의 참여에 의한 발전

12) <http://www.asshe.org>

- 프로그램을 위해 제출한 정보는 공개하여 다른 협력 가능성을 제공
- 사회적, 경제적, 환경적 성과를 포괄
- 등급제(ranking system)가 아닌 평가제(rating system)로 불필요한 경쟁을 막고 기관 자체의 발전과 성과를 측정 등이다.

STARS 평가 항목은 크게 5가지 범주로 세부 항목들을 정리하고 있다. 교육과 연구분야에 11개 항목, 참여(Engagement)분야에 16개 항목, 운영분야에 28개 항목, 계획과 관리 분야에 15개 항목, 그리고 혁신분야에 4개 항목으로 구성되어 있다. 각 분야당 58점, 42점, 72점, 32점, 4점으로 구성된다. [그림 7]에서 주요 평가 항목 및 배점을 확인할 수 있다.

[그림 7] STARS 구성

1. ACADEMICS			
Curriculum 40 points available	AC 1	Academic Courses	14
	AC 2	Learning Outcomes*	8
	AC 3	Undergraduate Program*	3
	AC 4	Graduate Program*	3
	AC 5	Immersive Experience*	2
	AC 6	Sustainability Literacy Assessment	4
	AC 7	Incentives for Developing Courses	2
	AC 8	Campus as a Living Laboratory*	4
Research 18 points available	AC 9	Academic Research*	12
	AC 10	Support for Research*	4
	AC 11	Access to Research*	2
2. ENGAGEMENT			
Campus Engagement 20 points available	EN 1	Student Educators Program	4
	EN 2	Student Orientation*	2
	EN 3	Student Life	2
	EN 4	Outreach Materials and Publications	2
	EN 5	Outreach Campaign	4
	EN 6	Employee Educators Program	3
	EN 7	Employee Orientation	1
	EN 8	Staff Professional Development	2
Public Engagement 22 points available	EN 9	Community Partnerships	3
	EN 10	Inter-Campus Collaboration	2
	EN 11	Continuing Education*	5
	EN 12	Community Service	5
	EN 13	Community Stakeholder Engagement	2
	EN 14	Participation in Public Policy	2
	EN 15	Trademark Licensing*	2
	EN 16	Hospital Network*	1
3. OPERATIONS			
Air & Climate 11 points available	OP 1	Greenhouse Gas Emissions	10
	OP 2	Outdoor Air Quality	1
Buildings 8 points available	OP 3	Building Operations and Maintenance*	4
	OP 4	Building Design and Construction*	3
	OP 5	Indoor Air Quality	1

Dining Services 7 points available	OP 6	Food and Beverage Purchasing*	4
	OP 7	Low Impact Dining*	3
Energy 10 points available	OP 8	Building Energy Consumption	6
	OP 9	Clean and Renewable Energy	4
Grounds 3-4 points available	OP 10	Landscape Management*	2
	OP 11	Biodiversity*	1-2
Purchasing 6 points available	OP 12	Electronics Purchasing	1
	OP 13	Cleaning Product Purchasing	1
	OP 14	Office Paper Purchasing	1
	OP 15	Inclusive and Local Purchasing	1
	OP 16	Life Cycle Cost Analysis	1
	OP 17	Guidelines for Business Partners	1
Transportation 7 points available	OP 18	Campus Fleet*	1
	OP 19	Student Commute Modal Split*	2
	OP 20	Employee Commute Modal Split	2
Waste 10 points available	OP 21	Support for Sustainable Transportation	2
	OP 22	Waste Minimization	5
	OP 23	Waste Diversion	3
	OP 24	Construction and Demolition Waste Diversion*	1
Water 5-9 points available	OP 25	Hazardous Waste Management	1
	OP 26	Water Use	2-6
	OP 27	Rainwater Management	2
	OP 28	Wastewater Management	1

4. PLANNING & ADMINISTRATION

Coordination, Planning & Governance 8 points available	PA 1	Sustainability Coordination	1
	PA 2	Sustainability Planning	4
	PA 3	Governance	3
Diversity & Affordability 10 points available	PA 4	Diversity and Equity Coordination	2
	PA 5	Assessing Diversity and Equity	1
	PA 6	Support for Underrepresented Groups	2
	PA 7	Support for Future Faculty Diversity	1
	PA 8	Affordability and Access	4
Health, Wellbeing & Work 7 points available	PA 9	Employee Compensation	3
	PA 10	Assessing Employee Satisfaction	1
	PA 11	Wellness Program	1
	PA 12	Workplace Health and Safety	2
Investment 7 points available	PA 13	Committee on Investor Responsibility*	2
	PA 14	Sustainable Investment*	4
	PA 15	Investment Disclosure*	1

5. INNOVATION

Innovation 4 points available	IN 1	Innovation Credit 1	1
	IN 2	Innovation Credit 2	1
	IN 3	Innovation Credit 3	1
	IN 4	Innovation Credit 4	1

3. 대학의 지속가능경영 필요성

삿포로 지속가능성 선언 제1장 제3항은 지속가능한 사회를 위한 “대학의 책임(The Responsibility of Universities)”을 언급하고 있다. 지속가능한 세계를 미래세대에게 물려주기 위해서 모든 대학들이 문제해결의 중요한 역할을 담당해야 하며, 또한 연구에 기반한 해결책을 적시에 제시하고, 해결책의 즉각적인 실행을 위해 정책결정자와도 긴밀히 협력해야 함을 강조하고 있다.(G8 University Summit, 2008).

그에 따라 우리사회 대학의 역할은 매우 크다. 대학은 우수한 인재를 양성하는 교육기관이면서 미래의 발전된 사회를 위한 연구기관이다. 해외의 많은 대학들은 미래 사회를 위한 중요한 교육 및 연구기관으로서 책임을 다하기 위해 지속가능한 발전을 위한 교육 연구 및 캠퍼스 개선에 빠르게 대처하고 있다.

외국의 경우 90년대부터 지속가능한 발전을 위한 대학의 책임을 인식하고 이의 실천을 위한 선언에 동참하고 있다. 앞에서 설명한 Talloires 선언(1990), 그리고 교토 선언(1993), 스완지 선언(1994), 코페르니쿠스 선언(1997), 뤼네부르크 선언(2000) 등으로 이어지는 일련의 선언을 통해 대학의 지속가능한 모습을 발전적으로 제시하고 있다. 또한 2007년부터 미국의 ASSHE는 대학의 지속가능성을 평가하고 발전 정도를 측정할 수 있는 평가지침(STARS)을 제시하고 있으며, 이미 여기에는 세계유수의 대학을 포함하여 644개의 대학이 참여하고 있다.¹³⁾

대학들의 지속가능성을 위한 노력은 우리사회가 친환경적이고 지속가능한 방향으로 발전할 수 있는 중요한 밑거름을 제공할 것이다. 지속가능한 발전과 사회적 책임은 기업뿐만 아니라 사회 구성원 모두가 공동으로 노력해야 할 국제적인 의제이다. 단지 기업이 사회에 미치는 영향력이 확대됨에 따라 ‘기업’이 주목을 받는 것일 뿐, 모든 조직이 함께 역할을 해야 한다.

그러한 점에서 이제는 사회적 책임과 지속가능경영(Sustainability Management)은 민간기업뿐만 아니라 공공기관, 비영리단체, 대학까지 모든 조직에서 더 이상 선언적 의미가 아닌 당위와 필요의 문제로 여겨지고 있다.

국제적으로 UN Global Compact 가입 확산, ISO26000 제정, GRI 지속가능경영 보고 가이드라인의 확대 보급 등으로 이제는 민간기업이든 공공기관이든 모든 조직에서 지속가능경영과 사회적 책임 활동을 해야 한다는 것은 일종의 대세라고 인식되고 있는 상황이다.

특히 2010년 제정·발효된 ISO26000은 사회적 책임에 대한 국제적인 이행 지침으로 민간기업만이 아니라 대학은 물론이고 정부기관도 그 적용대상이 되면서 대학도 사회적 책임의 도입과 활용에 대한 논의를 확대할 필요성이 있다.

대학은 교육과 연구를 기본목적으로 하는 공익기관이자 비영리기관이다. 자율성과 함께

13) <http://www.asshe.org>

높은 사회적 책임과 의무를 가지고 있기도 하다. 또한 대학은 영리를 목적으로 하는 민간 기업과 달리 교육과 연구를 통해 사회의 지속가능성을 달성하는 것이 주요한 존재 이유에 보다 높은 사회적 책무성이 있다고 할 수 있다.

대학은 사회의 여러 제도 중 가장 오래된 역사를 가지고 있고, 사회가 세대를 걸쳐 지속적으로 유지되도록 하는 중요한 기능을 가지고 있다.(문형구, 2011) 그래서 현재 사회가 직면한 지속가능성의 위기로부터 대학은 자유로울 수 없다. 대학이 지속가능한 사회를 위해 어떤 주도적인 역할을 할 것인지 진지하게 고민하고, 우리사회의 지속가능한 발전을 위한 구체적인 실천방안을 마련해야 할 시점이다.

III. 해외 대학의 지속가능경영 현황

1. 예일대학교 Yale University

예일대학교의 미션과 비전을 보면 “지구적 지속가능성에 기여하는 것”을 대학의 사명으로서 규정하고 있다(Yale office of sustainability, 2010) 미국 대학 최초의 입학대학 설립 및 주요 졸업생들의 활약과 같은 역사적 맥락 속에서 파악된 예일대학교의 지속가능성 리더십을 강조하고 있다. 예일대학교가 환경 관련 연구와 교육의 리더였으며 예일대학교의 졸업생들이 환경 분야에서 리더십과 애드보커시, 정책 및 과학 활동에서 두드러진 성과를 내왔음을 밝히고 있다. 2000년대 들어 예일대학교는 환경적 측면의 성과가 학문적 차원을 넘어서야 하며 하나의 제도적 기관으로서 예일대학교는 더욱 지속가능한 지구에 기여하는 정책과 실천 방안들을 채택해야 함을 선언하였다.

전국적인 그리고 국제적인 캠퍼스 지속가능성의 리더가 되는 것을 비전으로 규정하고 있으며, 모범 사례의 공유를 촉진하고 집합행동의 힘을 입증하고자 하고 있다. 많은 비용을 들이지 않고도 온실가스의 감축이 가능함을 전 세계에 입증하는 임무를 자임하고 있으며, 2005년에 대담한 온실가스 감축 계획을 발표하였는데, 그 내용은 매년 운영비의 1% 미만을 사용하여 2020년까지 온실가스 배출량을 2005년의 43% 수준으로 감축하겠다고 밝힌 바 있다.

2010년 지속가능 전략 계획(Sustainability Strategic Plan) 2010-2013을 발표하면서 전략적 접근을 명백하게 하였다. 캠퍼스 지속가능성을 위한 12개 분야 43개의 구체적 실천 방안별 목표를 규정하였으며 대부분의 실천 목표가 수치화되어 있다. 매년 발간되는 Progress Report에서 각각의 목표에 대한 이행 및 달성 여부를 명료하게 표현하고 있다.

이후에 2013년 지속가능 전략 계획(Sustainability Strategic Plan) 2010-2016을 발표하면서 그 같은 접근법을 계속 발전시켜가고 있다.

2. 하버드대학교 Harvard University

하버드대학교는 하버드를 모든 구성원이 자신의 목소리를 갖고 영향을 끼칠 수 있는 건강하고 잘 성장하는 탄력적 커뮤니티로 만드는 것을 비전으로 삼고 있다. 그리고 다음의 여섯 가지 지속가능성 원칙을 천명하고 있다.¹⁴⁾

첫째, 하버드는 물론 하버드에 대한 공급자들에서까지 효율 및 재생가능 자원의 사용을 증대시키고 폐기물과 유해물질 생산을 절감하는 조치들을 포함하여 지속가능성을 증진시키는 제도적 실천들을 보인다. 둘째, 건축 환경의 설계 및 유지를 통해 대학 커뮤니티의 건강과 생산성, 안전을 증대시킨다. 셋째, 캠퍼스 생태계의 건강성을 강화하고 종다양성을 증진시킨다.

넷째, 지속가능성의 함의에 관한 비교 분석을 가능하게 하고 장기적인 경제, 사회, 환경적으로 책임있는 의사결정을 지원하는 계획 툴을 개발한다. 다섯째, 대학 커뮤니티 전체에서 환경에 대한 조사와 제도적 학습을 권장한다. 여섯째, 모니터링 보고와 지속적인 발전을 가능하게 하는 지속가능성 지표를 확립한다. 그리고 구체적 목표로는 2016년까지 2006년 대비 30%의 온실가스 배출 절감을 천명하고 있다.

이러한 내용을 구체적으로 실천하기 위해 거버넌스로 지속가능성 사무국(Office for Sustainability)이 구성되어 있다. 여기에는 총장에 의해 임명된 교수 및 직원들로 구성된 온실가스감축 실행위원회에서 온실가스 배출 절감 목표를 정하고 구체적인 지침을 제공한다. 그리고 각 시설 및 에너지 설비, 몇몇 단과대학의 대표자들로 구성된 지속가능성 및 에너지 관리위원회에서 에너지 절감 목표와 정책을 수립하고 비용효과적인 모범 사례를 발굴한다. 또한 대학 내 환경 그룹들 및 단과대학의 학생 대표자들과 지속가능성 사무국에 의해 구성된 지속가능성 학생리더 평의회(Council of Student Sustainability Leaders)가 지속가능 관련 정책에 대한 피드백을 제공하고 정책 실행을 위한 기반 작업을 맡는다. 마지막으로 Green Team Leaders Network는 각 단과대학 및 행정 단위에서 친환경 활동을 선도하는 실무진으로 구성되어 있다.

3. 미네소타대학교 University of Minnesota

미네소타대학교는 2004년 포괄적 지속가능성을 하나의 정책으로 채택하여 기존 미션에 어우러지게 하였다(University of Minnesota, 2014). 2009년에는 ‘University of Minnesota Systemwide Sustainability: Goals, Outcomes, Measures, Process’를 발간하여 체계적인 목표와 측정 및 실행 방안을 천명하였다.

14) <http://green.harvard.edu/commitment/our-vision>

미네소타대학교의 지속가능성 원칙은 다음과 같다. 첫째는 Leadership이다. 환경 교육, 연구, 대외 활동, 봉사를 통해 지속가능성 및 에너지 효율성을 증진/입증하고 리더 및 시민을 양성함으로써 세계 리더가 되는 것이다. 둘째, Modeling이다. 모든 적용 가능한 규제 요건을 충족시키고 자원 오염을 막고 배출량을 감소하고 생애주기별 비용 프레임워크 사용을 권장함으로써 캠퍼스 운영에서 지속가능성 원칙의 모범이 되는 것이다. 셋째, Operational Improvements이다. 지속가능성 달성을 위해 설계된 운영 성과 목표를 충족함으로써 지속적인 개선 과정을 밟는 것이다. 넷째, Energy Efficiency다. 에너지 효율성 증진, 지속가능하지 않은 에너지 의존도 완화, 연구 및 혁신을 통한 대안적 에너지 개발의 촉진을 위한 과정을 밟는 것이다.

다섯째, Research에 있어서는 ① 지속가능성 및 에너지 효율성에 초점을 맞춘 혁신적이고 가시적인 연구 프로젝트가 캠퍼스뿐 아니라 더 광범위한 커뮤니티에 알려지도록 촉진하며, ② 직원, 학생, 공공기관, 지역 조직, 산업계와 파트너십을 맺 집단적 연구들을 촉진하는 것이다. 여섯째, Education and Outreach다. 운영 개선 및 혁신 원칙에 연계된 교육 및 대외 활동을 촉진한다는 것이다.

그리고 2011-12년 기간을 대상으로 하는 지속가능보고서가 발간되었다. 거버넌스로는 지속가능위원회 산하에 5개 작업팀으로 나뉘어 실무를 수행한다. 각 작업팀은 다음과 같은 테마로 구성된다: ① 커리큘럼 및 학술, ② 커뮤니케이션, ③ 재생에너지 및 에너지 보존, ④ 구매, ⑤ 학생 참여 등이다.

4. 옥스퍼드대학교

옥스퍼드대학교는 미래세대가 옥스퍼드 대학의 전통적 역할을 계속 수행할 수 있도록 지속가능성에 대해 고려할 필요가 있다고 밝히고 있다. 2008년 대학 평의회에서 환경적 지속가능성 정책이 승인되었는데 이 정책은 에너지, 온실가스, 물, 건물, 여행, 폐기물, 지속가능구매, 생물다양성의 8개 분야별 지속가능성 정책을 담고 있다. 이후 지속가능성 선언에 대해서는 2010-2011년 기간을 대상으로 하는 지속가능보고서에서 부총장 메시지가 담겨 있다(University of Oxford, 2012).

거버넌스와 관련해 지속가능성 관련 영역에서 일하는 6명의 직원으로 구성된 지속가능성팀이 실무를 맡고 있다. 지속가능성팀은 환경 패널(Enviornment Panel)과 지속가능성 운영 그룹(Sustainability Steering Group)에 보고하게 되어 있다. 환경패널은 기획 및 자원할당 위원회 산하의 건물 및 자산 소위원회에 소속된 패널이며, 지속가능정책에 대한 토론의 장을 마련하는 곳으로 각 부서 및 안전사무국, 칼리지 컨퍼런스, 학생조합 환경 윤리 위원회 등의 대표자들이 참여한다. 패널 토의의 결과는 지속가능성운영그룹에 보고된다. 지속가능성 운영 그룹 역시 건물 및 자산소위원회 소속으로 지속가능정책의 실행 및 정책

영역별 구체적 타겟에 관한 권고안을 마련한다. 지속가능성 운영 그룹은 건물 및 자산 소위원회와 기획 및 자원할당 위원회에 권고안을 보고하고, 소위원회와 위원회를 거쳐 대학 평의회에 상정된다.

5. MIT(Massachusetts Institute of Technology)

MIT 대학의 미션을 보면 “대학의 연구와 교육, 행정의 모든 측면에서 지속가능성과 환경 관리의 원칙을 통합하는 것”으로 지속가능경영을 강조하고 있다.¹⁵⁾ 구체적인 목표로는 ① 절약 및 효율화를 통한 에너지를 절약, ② 교통수단을 포함하여 캠퍼스 온실가스와 규제 대상 오염물질 배출 감소, ③ 사무실 및 실험실의 자재, 물 등 소비의 감소, ④ 보관 확대 및 재활용 증가를 통한 폐기물 감소, ⑤ 설계, 운영, 유지보수 측면에서의 지속가능성 및 실내 대기환경, 편안함, 업무 생산성을 고려한 실내환경 개선, ⑥ 보행자 환경을 포함한 도시환경 개선, ⑦ 향후 개인 경력 과정에서 적용가능한 지속가능성 교육, ⑧ 지역 사회 전체의 지속가능성에 대한 지원 노력, 그리고 ⑨ 캠퍼스 건축 설계에 있어서의 지속가능성 등을 들고 있다. 거버넌스를 보면 지속가능성 사무국이 있으며, 매년 지속가능성 회담을 개최하고 있다.

6. 기타 해외 대학들의 지속가능경영/윤리경영 사례

케임브리지 대학교는 생각과 표현의 자유, 차별로부터의 자유를 핵심 가치로 삼고 있다.¹⁶⁾ 그리고 사회와의 관계 정립을 위해 ① 가능한 한 폭넓은 학생의 접근권 보장, ② 지식 추구, 보급, 응용을 통한 사회적 기여, ③ 지역 사회 내에서 대학의 위치, ④ 혁신적 파트너십, 자선, 의료 기회 제공, ⑤ 지속가능한 환경에 대한 고려 등을 추구하고 있다.

구체적인 지역사회 공헌 내용을 보면 ① 8천명 이상의 대학직원과 학생들이 다양한 지역사회 프로그램에서 자원봉사 활동이 이루어지고 있으며, 한 학생단체의 경우 ‘노인과 친구맺기’ 프로그램을 운영하고 있다. ② 예술, 인문, 사회과학 분야의 축제인 아이디어 축제, 케임브리지 과학 축전 등은 시민들이 무료로 지식을 접하는 기회를 제공한다. ③ 8개의 세계수준의 박물관을 운영하고 있다. ④ 대학 800주년 기념행사의 일환으로 1만5천그루 이상의 나무를 심어 조성한 ‘800 Wood’를 대중에 개방하였다. ⑤ 지속가능한 리더십 개발 위한 평생교육 프로그램을 개발하였다. 그리고 마지막으로 ⑥ 미래 지도자 양성 프로그램을 운영중이다(University of Cambridge, 2005).

15) <https://sustainability.mit.edu>

16) <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/the-universitys-mission-and-core-values>

런던경제대학(London School of Economics)는 평등계획을 통해서 ‘국가의 평등법에 입각한 차별 금지 조치. 나이, 장애, 성 전환, 혼인여부와 동성간의 혼인여부, 임신 및 임산부, 인종, 종교 또는 신념, 성별과 성적기호 등의 요소에 대한 차별을 금지’하는 원칙을 가지고 있다(London School of Economics and Political Science, 2014). 최근 주요 활동을 보면 ① 장애를 가진 직원의 수를 증가시키기 위한 기획, ② 흑인과 소수 민족, 여성과 소수민족집단의 대표 문제 해결, ③ 학교 도서관의 여성의 첫 입장을 축하하는 여성 역사의 달 이벤트를 개최, ④ 학교의 평등분석 가이드라인 마련, ⑤ 승진 절차 내 잠재적 간접 차별 소스를 제거하여 학문적으로 평등한 승진 구조 형성, ⑥ 동일임금에 대한 감사, ⑦ 직원 인원 수, 학생 인원 수 작업유형 등에 있어서의 평등여부를 확인할 수 있도록 평등 모니터링 보고서 제출 및 공유 노력을 기울이고 있다.

일본의 게이오대학교를 보면 지구환경 보호, 지속가능하고 폐기물 없는 사회로의 발전을 위해 연구, 교육, 의학 등의 분야에서의 환경정책 강령을 제정하였다. 그리고 개인정보 보호 정책의 수립 및 부총장을 위원장으로 하는 개인정보보호위원회 설립 및 실무조직을 운영하고 있다.

IV. 국내 대학의 지속가능경영 대안 모색

국내 대학들의 지속가능경영에 대한 노력은 아직 시작단계라고 할 수 있다. 여기서는 국내 대학들이 지속가능경영을 하기 위한 방향을 수립하는데 도움이 될 수 있는 내용들을 정리해 제시하기로 한다.

일반적으로 대학의 지속가능경영 현황과 발전방안 모색은 GRI, UN Global Compact, ISO26000 등 국제적 표준과 대학 지속가능경영 진단 틀(STARS 2.0)을 참고하여 지속가능경영의 비전과 목표, 추진체계(거버넌스), 경제적 성과(재정), 환경적 성과(에너지, 물, 폐기물, 기후변화 등), 사회적 측면(지속가능한 발전과 관련된 교육 커리큘럼, 지역사회, 윤리(반부패), 노동, 인권 등) 등에 대해 고민하고 대안을 모색할 필요가 있다. 각각의 내용에 대해 제안하기 전에 대학에서 일반적으로 생각할 수 있는 지속가능경영 전략을 예시로 먼저 제시한 이후에 각각에 대해 간단히 제안하기로 한다.

1. 일반적인 대학의 지속가능경영 전략 (예시)

우선 앞에서 살펴본 대학의 일반적인 지속가능경영 사항과 해외 주요 대학의 지속가능경영 전략을 참고로 우리 대학의 지속가능경영전략의 기본 형태를 제시해 보기로 한다.

- 미션 : 000 대학교는 흥익정신을 토대로 인류의 지속가능한 발전에 기여
- 비전 : 인류의 지속가능성에 헌신하는 대학
- 지속가능경영 추진 거버넌스
 - 지속가능경영을 추진하기 위한 거버넌스 구축
 - 000 대학교 내의 다양한 이해관계자의 참여
 - 지속가능경영 위원회 및 사무국 설치
- 구성원의 역할
 - 교수 : 교육과 연구를 통해 다음 세대의 지속가능성에 기여
 - 직원 : 대학 운영 및 관리를 통한 지속가능성 기여
 - 학생 : 교육과 학습을 통해 지속가능성에 대한 인식의 증대
- 이해관계자 참여
 - 학생과 학부모, 교직원, 고등학교와 동문, 경쟁학교, 기부자, 정부, 지역사회, 비영리기관, 기업과 연구소 등 협력기관, 은행 등 000대를 둘러싼 다양한 이해관계자 파악
 - 이해관계자와 소통하는 채널 구축 및 커뮤니케이션 강화
 - 이해관계자의 기대와 요구에 부응하여 활동하는 메커니즘 구축
- 재정적 측면
 - 등록금에 의존하는 대학 재정의 한계를 인식
 - 등록금 의존도를 줄이고 다양한 수입원을 적극적으로 발굴
 - 관련된 사회조직, 동문 등과 적극적으로 연계하여 기부금 확대 유도
 - 적극적인 수익사업 발굴
 - 효과적인 재정운동을 위한 지속적인 개선 노력
- 환경적 측면
 - 환경보호 책임이 인류사회의 생존과 번영에 필수적인 전제조건임을 인식
 - 환경 책임 이행을 위해 구체적인 목표와 프로그램, 그리고 성과를 투명하게 공개
 - 에너지 사용과 온실가스 배출 목표
 - 물 사용 (수자원 보호)
 - 폐기물 절감
 - 친환경 제품 구매
 - 친환경 통근 환경
 - Food Systems : 로컬 푸드, 유기농 식품 구매 등
- 노동인권적 측면
 - 인권존중 원칙 : 인간으로서의 존엄과 가치의 보호라는 이념을 대학 운영 전반에 반영

- 균등한 기회와 비차별 : 균등한 기회를 보장하고, 모든 이들에 대한 차별 금지
 - 고충처리 메커니즘 : 고충을 듣고, 처리하고, 해결하기 위한 고충처리 메커니즘 확보
 - 책임있는 고용 : 완전하고 안정적인 고용을 통해 삶의 질 향상에 기여
 - 노동3권 보장 : 노조 결성, 단체교섭 및 단체행동에 대한 권리 보장
 - 대화 : 사회적 대화 프로그램 적극 도입
 - 산업안전보건 : 안전하고 건강한 노동환경 제공
 - 교육훈련 : 근로자의 능력개발을 위하여 지속적으로 노력
 - 책임 구매 : 지역사회, 친환경, 동물권 보호, 공정노동관행 등에 기반한 구매
- 윤리적 측면
- 대학은 교육과 연구를 수행하는 공익기관으로, 다른 조직들보다 윤리적으로 운영하고 활동 전반에 투명성을 높이는 노력이 중요함을 인식하고 실천 노력
 - 연구윤리 강화를 위한 조직 체계 정비
 - 운영 측면에서서 윤리적인 운영에 대한 정책, 지침, 시스템 구축
 - 교육 프로그램 개발 및 시행
 - 내부고발 및 고발자 보호 프로그램
- 지역사회
- 지역사회에 긍정적 파트너십 구축
 - 지역의 요구와 수요를 적극적으로 파악하여 특색있는 지역사회 기여 프로그램 구축
- 지속가능성 교육
- 지속가능성에 대한 높은 이해를 가진 인재를 배출하는 것도 사회의 지속가능성에 기여하는 방법 중의 하나임
 - 지속가능성과 관련된 커리큘럼을 확대하고 관련 연구 지원

2. 대학의 지속가능경영 전략 수립 주요 내용에 대한 제언

(1) 미션 및 비전

미션이나 비전은 각 대학의 설립목적에 따라 다양할 수 있으나 예를 들면 ‘000 정신을 토대로 인류의 지속가능한 발전에 기여하는 대학’과 같이 미션과 비전 설정에 지속가능성을 강조해서 포함할 수 있을 것이다. 000 대학이 지속가능한 발전을 위해 추구하는 가치와 나아가고자 하는 방향, 그리고 지향하는 모습 등을 대외적으로 명확하게 제시할 필요가 있다. 그리고 지속가능성을 향한 000 대학의 목표와 지향을 대내외에 공유함으로써 대학 구성원을 물론 000 대학을 둘러싼 다양한 이해관계자의 적극적인 동의와 지지를 확보하

는 것이 중요하다.

(2) 지속가능성 선언

지속가능성이라는 관점을 가지고 유지하려면 000 대학 내부 구성원의 관심과 이해가 선행되어야 한다. 특히 대학 운영의 최고책임자가 지속가능성에 대한 관심을 가지는 것은 대학 전체의 지속가능성을 높이기 위한 활동을 추진하는 강력한 힘이 된다.

그러므로 대학 운영의 최고책임자인 총장이 000 대학의 지속가능경영의 비전과 전략을 선언할 필요가 있다. 이 선언에는 단기, 중기, 장기의 전반적인 비전과 전략을 포함하는 것이 중요하며, 특히 000 대학이 기여하는 경제적, 사회적, 환경적 영향에 관한 내용을 제시할 필요가 있다.

(3) 이해관계자 파악 및 참여 프로세스 구축

대학을 둘러싼 다양한 이해관계자와의 소통은 사회적 책임과 지속가능경영의 핵심이다. 사회적 책임의 근본 목표는 지속가능한 발전에 공헌하는 것으로, 특히 사회적 책임의 기본 원칙은 조직이 조직의 의사결정 및 활동으로 영향을 받을 이해관계자의 이해관계를 존중하고 고려하는 것이다. 즉, 조직을 둘러싼 다양한 이해관계자의 이해와 참여에 기반하여 경영을 펼치는 것이 지속가능경영의 출발점이라 할 수 있다.

따라서 000 대학의 지속가능경영을 위한 핵심 전략 중의 하나로 000 대학을 둘러싼 다양한 이해관계자를 파악하고 이들의 참여 프로세스를 구축 하는 것이 필요하다. 여기서 이해관계자는 000 대학의 활동에 영향을 주고 이로부터 영향을 받는 모든 이들을 말한다. 이해관계자를 파악할 때는 여러 가지 기준과 측면을 고려하여 파악하고 분류할 수 있는데, 이해관계자 참여 표준을 발간한 Accountability에서 분류한 이해관계자 기준은 다음과 같다(Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M., 2005).

먼저, 책임에 따른 분류로 규제, 계약, 정책, 강령 등에 의해 단체가 법적, 경제적, 운영적 책임을 현재 지고 있거나 앞으로 지게 될 수 있는 개인과 집단이다. 다음으로는 영향력에 따른 분류로는 조직의 역량에 긍정적 또는 부정적인 영향을 현재 미치고 있거나 앞으로 미칠 수 있는 개인과 집단, 공식적인 의사결정력을 통해 영향력을 행사하는 이들과 비공식적인 방식을 통해 영향력을 행사하는 이들이 모두 포함된다.

세 번째는 근접성에 따른 분류로 내부 이해관계자들, 장기 관계, 조직의 일상 업무를 이행하는 이들, 조직의 사무실이나 프로그램 운영 지역 인근에 거주하는 이들 등으로 구분한다. 네 번째는 의존도에 따른 분류로, 조직에 가장 많이 의존하는 이들, 예를 들면 학생, 교직원 및 가족, 조직의 활동/지원을 받는 프로그램 대상자, 조직에 재화와 서비스를 제공

하는 업체 등으로 구분하는 방식이다. 다섯 번째로는 대표성에 따른 분류로 지역사회 대표, 노동조합 대표, 지역의회 의원, 협회 대표 등 법/규제 또는 문화/전통적 관행으로 대표권을 가진 이들 등으로 구분하는 방법이다.

일반적으로 대학의 이해관계자는 학생과 학부모, 교직원, 고등학교와 동문, 경쟁학교, 기부자, 정부, 지역사회, 비영리기관, 기업과 연구소 등 협력기관, 은행 등이 될 것이다. 이러한 이해관계자를 제대로 파악하고 이들과 소통할 수 있는 채널을 구축하여 이해관계자의 참여 속의 대학의 지속가능경영이 실현되도록 노력해야 한다.

(4) 지속가능경영 추진 거버넌스 구축

조직의 지속가능성에서 거버넌스 또는 의사결정체계는 중요한 요소로 다루어지고 있다. 거버넌스는 조직이 목표를 달성하기 위해 의사결정을 내리는 시스템으로 정의할 수 있다. 지속가능성 측면에서 거버넌스의 핵심은 효율적이고 효과적인 의사결정을 할 수 있는 지배구조가 갖추어져 있는가에 있다. 즉, 조직의 거버넌스가 지속가능경영의 목표 달성을 위한 정확하고 효과적인 의사결정을 할 수 있도록 구성되고 운영되어 있는지가 가장 중요한 관건이라 할 수 있다.

사회적 책임에 관한 국제 표준인 ISO26000을 비롯하여 여러 국제표준과 기준들에서도 조직이 거버넌스를 투명하고 효과적으로 개선해 나가는 것을 사회적 책임이자 지속가능성을 위한 핵심 요소로 강조하고 있다. 그러므로 지속가능경영 추진을 위한 효율적이고 효과적인 거버넌스를 구축할 필요가 있다. 지속가능경영 추진 거버넌스 구축시 대학 운영 책임자는 물론 교수, 직원, 학생 등 다양한 이해관계자가 참여토록 해야 한다.

하버드 대학의 경우 집단적 의사결정이 보다 유용하다고 생각하고 학생, 교수, 그리고 각 부서의 직원들이 참여하여 추진 체계를 갖추고 있다.¹⁷⁾ 호주의 맥쿼리 대학도 부총장이 위원장이 되어 2개 네트워크(Sustainability Representative Network, Student Sustainability Network)가 참여하고 있다. 2개의 네트워크에는 학생과 직원들로 구성되어 있다(Macquarie University, 2012). 예일 대학의 경우 시설, 환경, 대외협력, 기획, 교통, IT, 조달, 재무/운영, 식당 등 다양한 대학 내 부서의 전문가가 참여하고 있다(Yale office of sustainability, 2010).

(5) 재정적 측면

우리나라 대부분 대학의 문제점 중의 하나로 지적되는 것은 높은 등록금 의존율이다.

17) <http://green.harvard.edu/commitment/our-vision>

우리나라 사립대학은 극히 일부 대학을 제외하고 재정의 대부분을 등록금에 의존하고 있다. 하지만, 대학에 대한 기부금 문화는 활성화되어 있지 않다. 또한 재단의 전입금이나 대학의 적립규모도 일부 대학을 제외하고는 여유롭지 못한 현실이다.

따라서 매년 등록금 인상률을 둘러싸고 학생과 마찰을 빚는 것이 일반적인 상황이다. 그러나 학교운영에 필요한 자금을 등록금 인상으로만 해결하는 데는 한계가 있다. 따라서 등록금 의존도를 줄이고 다양한 수입원을 적극적으로 발굴할 필요가 있다.

먼저 기부금 확대 방안이다. 적극적으로 수익사업을 개발하고, 각계각층의 협력을 유도하여 기부금을 확대할 필요가 있다. 동문회와 적극 연계하여 발전기금 모금운동을 광범위하게 전개하고, 재단과 관련된 기업이나 지역 등과 협동하여 모금활동을 적극적으로 전개할 필요가 있다. 다음으로는 수익사업 활성화다. 대학이 보유한 토지나 건물 등과 같은 자산을 적극적으로 개발하기 위한 방안을 마련할 필요가 있다.

다음 내부적으로는 효과적인 재정 운영을 위해 지속적인 개선 노력을 기울일 필요가 있다. 경제적 어려움이 있는 학생에 대한 장학금을 지속적으로 확대할 필요가 있으며, 지원하기 위한 장학금 유치 노력도 병행되어야 한다.

(6) 환경적 측면

환경오염과 생태계 파괴는 유형이나 규모를 막론하고 모든 조직에게 예외 없이 중요한 문제라는 점을 인식할 필요가 있다. 존재하는 모든 조직의 의사결정과 활동은 그에 상응하는 영향을 환경에 미치기 때문이다. 또한 인류의 활동으로 인해 파괴된 자연환경은 다시 모든 개인과 조직에 크고 작은 영향을 미치고 있다. 자원의 고갈, 공기와 물의 오염, 기후 변화, 생물종의 감소, 서식지 파괴 그리고 인간의 거주 조건이 악화되는 문제들이 세계 곳곳에서 일어나고 있다.

사회적 책임에 관한 국제 표준에서는 환경을 보호하는 책임이 개인과 조직 그리고 사회 전체의 생존과 번영에 필수적인 전제조건임을 강조하고 있다. 이러한 환경적 책임에 있어서는 대학도 예외가 아니며, 대학도 전기를 비롯한 에너지를 사용하고, 폐기물을 만들어 내며, 물을 사용하고, 건물 운영과 개인의 움직임을 통해 기후변화에 원인을 제공하고 있다.

따라서, 조직이 환경적으로 어떠한 영향을 미치고 있는지 그리고 이러한 영향을 줄이고 생태계를 보호하기 위해 어떠한 책임을 다하고 있는지를 대외에 공개할 필요가 있다. 환경적 책임에 대해 모든 조직이 가져야 할 원칙으로 ISO26000은 다음의 4 가지를 제시하고 있다. 환경경영을 펼칠 때 주요한 원칙으로서 도입할 필요가 있을 것이다.

먼저 환경적 책임이다. 법과 규정을 넘어서 조직의 활동으로 인한 환경적 영향에 대해 책임을 지도록 하는 것이다. 다음으로는 예방적 접근이다. 오염을 예방함으로써 얻는 경제적, 환경적 이득에 초점을 둔다. 세 번째 환경 리스크 관리다. 조직은 활동에 따른 환경 리

스크 및 영향을 평가하고, 예방하고, 줄이고, 완화하기 위해 리스크에 기반한 프로그램을 실행하는 것이다. 네 번째 오염자 부담이다. 조직은 오염비용을 내부화하고, 조직 활동에 따른 오염 비용을 부담하는 것이다.

환경적 책임과 관련해서는 구체적인 목표와 실행계획을 마련하여 제시할 필요가 있다. 예를 들어 언제까지 온실가스를 얼마만큼 감축할 것인지, 감축 목표 달성을 위한 세부 프로그램은 어떤 것들이 있을지 종합적으로 제시하는 것이다.

예일 대학은 2020년까지 온실가스 배출량을 2005년 기준으로 43% 수준으로 감축하겠다고 밝힌 바 있다(Yale office of sustainability, 2010). 미네소타 대학의 경우 폐기물의 40%를 재활용 혹은 재사용하고 있다고 밝히고, 수질정화장치를 이용하여 연간 50만명의 물을 절약하고 있다고 밝혔다(University of Minnesota, 2014). 이처럼 환경과 관련해서 많은 대학들은 구체적인 목표와 달성시기, 그리고 성과 등을 종합적으로 제시하고 있다.

(7) 노동인권적 측면

사회적 책임에 관한 국제 표준인 ISO 26000에는 대학과 기업, 정부를 포함한 모든 조직들이 직원을 비롯한 관련 이해관계자들의 인권을 존중할 책임이 있다고 명시하고 있다(ISO, 2010). 나아가 모든 조직은 그 조직에 소속되어 근무하는 사람들이 근로와 관련된 다양한 권리를 존중 받을 수 있도록 보장해주어야 한다고 강조하고 있다. 이러한 흐름 속에서 조직의 지속가능성의 핵심 주제로 노동인권의 중요성이 더욱 커지고 있으며, 지속가능성을 고민하는 모든 조직이 노동인권 현황을 투명하게 보고하도록 하는 방향으로 나아가고 있다.

또한 노동인권 측면에서 개선이 필요한 요소들을 파악하고, 개선을 위해 노력하는 활동들도 투명하게 공개하는 것이 바람직하다는 사회적인 인식이 확산되고 있다. 이에 교직원, 학생을 비롯한 관련 이해관계자에 대한 인권존중 원칙을 천명하고 노동인권과 관련된 이슈에 대한 전략 프로그램을 개발할 필요가 있다.

(8) 윤리적 측면

모든 조직은 윤리적으로 운영되고, 부패에 연루되지 않아야 한다. 조직의 윤리준수, 반부패 노력은 법적 요구와도 맞닿아 있으며, 영리와 비영리 구분 없이 모든 조직의 이해관계자들이 기본적으로 요구하는 사항이다. 대학은 다른 형태의 조직들보다 교육과 연구를 수행하는 공익기관인 만큼, 대학을 윤리적으로 운영하고 사업과 활동 전반에 걸쳐 투명성을 높이는 노력이 중요하다.

대부분의 대학은 연구윤리와 관련하여 ‘연구윤리 및 진실성 규정’을 제정하여 시행하고

있지만, 규정이외에 연구윤리와 관련된 실질적인 조직을 구성하여 활동할 필요가 있다. 예를 들어 예일 대학의 경우, 연구관리국 산하에 ‘Provost 이해충돌위원회’와 ‘연구윤리 준수 및 교육 사무국,’ 그리고 ‘인간연구 보호 프로그램’을 두어 연구과정에서의 윤리 문제를 관리하고 있다.¹⁸⁾ Provost 이해충돌위원회는 연구, 교육, 상담 및 치료과정에서 이해충돌로 인한 편향의 가능성을 예방하는 것을 목적으로 하고 있다. 연구윤리준수 및 교육 사무국은 연구윤리와 관련된 규정의 이행 여부를 조사하고 평가한다. 또한 교육 프로그램과 자료 등을 통해 주요 규제 이슈들에 대한 교육 기회를 제공하고 있다. 그리고 인간연구 보호 프로그램은 인간을 대상으로 하는 조사 및 실험에서 조사 대상자나 피실험자의 인권 및 복지 침해 가능성을 예방하기 위한 윤리적 기준을 제시하고 교육하고 있다.

이처럼 연구윤리와 관련된 실질적인 조직을 구성하여 이행 여부를 점검하고, 교육과 자료 제공을 통해 보다 높은 연구윤리를 가질 수 있도록 해야 한다. 또한 윤리는 연구와 교육 영역에만 국한되지 않는다. 대학의 운영에 있어서는 윤리 활동도 중요하다. 다음과 같은 내용도 잘 정리되어 공개적으로 제시되어야 한다.

- 대학 운영 전반에 대한 윤리적인 운영 원칙
- 윤리적 운영을 위한 구체적인 지침
- 윤리적 운영을 위한 시스템 구축
- 윤리 관련 교육 프로그램
- 내부고발 및 고발자 보호를 위한 지침과 제도

(9) 지역사회

지역사회와 긍정적인 파트너십을 구축하고, 지역사회의 좋은 조직이 되고자 노력할 필요가 있다.

미네소타 대학의 경우, 지역사회 반응 프로그램을 시행하고 있다. 이는 지역사회에서 대학에 제안을 하면 여기에 반응하는 프로그램으로 지역사회의 요구와 수요에 맞는 프로그램을 진행하는 것이다. 또한 지역사회 교육센터를 통해 평생 교육 프로그램의 확산 및 학생들의 지역사회 봉사를 촉진하고자 노력하고 있다. 한편으로 지역사회 담당부서를 강화하고, 지역 관광산업에 대한 분석 및 컨설팅을 지원함으로써 지역 경제에 기여하는 프로그램을 수행하고 있기도 하다.

18) <http://researchadministration.yale.edu/responsible-conduct-research>

(10) 지속가능성 교육

지속가능성과 관련된 다양한 교육 및 연구 활동을 시행할 필요가 있다. 미네소타 대학의 경우 모든 학부생은 최소 1과목 이상 지속가능성과 관련된 과목을 수강해야 한다(University of Minnesota, 2014). 또한 학부와 대학원 교육과정에 지속가능성과 관련된 다양한 과목을 개설하여 제공하고 있기도 하다. 스웨덴의 예테보리대학도 지속가능성에 대한 인식의 확대를 위해 교육의 중요성을 인식하고 지속가능성을 주제로 한 수업을 대폭 확대하였다(University of Gothenburg, 2015).

대학의 지속가능성을 측정 평가하는 STARS 2.0도 첫 번째 평가항목으로 지속가능성에 대한 교육과 연구를 꼽고 있다. 교육을 통해 사회와 환경의 지속가능성에 대한 높은 이해를 가진 인재를 배출하는 것도 사회의 지속가능성에 기여하는 역할 중의 하나이므로 지속가능성과 관련된 교육과 연구 프로그램을 마련할 필요가 있다.

V. 나오며

본 연구는 대학의 지속가능경영에 관한 본격적인 이론적 연구의 기반을 마련하기 위해 지속가능경영을 실천하고 있는 해외 대학들의 사례를 검토하여 대학 지속가능경영의 핵심 요소들을 파악하는 탐색적 연구이다. 이를 위해 본 연구에서는 우선 국제적 차원에서 형성된 지속가능경영에 관한 보편적 원칙들을 살펴본 후 대학 지속가능경영에 관한 규범적 논의들을 검토하였다. 이어 미국, 영국, 일본의 주요 대학들 중 지속가능경영을 실천하고 있는 대학들을 대상으로 사례 조사를 실시하였다.

조사를 통해 발견한 대학 지속가능경영의 주요 요소를 미션 및 비전, 지속가능성 선언, 이해관계자 파악 및 참여 프로세스 구축, 지속가능경영 추진 거버넌스 구축, 재정적 측면, 환경적 측면, 노동인권적 측면, 윤리적 측면, 지역사회, 지속가능성 교육 등 10가지 측면으로 일반화하여 정리하였고, 아울러 각각의 요소별로 대학 지속가능경영에 고려되어야 할 원칙과 주요 이슈들을 제시하였다. 본 연구의 결과는 대학 지속가능경영을 실천하고자 하는 대학들에게 기초적인 가이드라인을 제시했다는 점에서 실무적 함의를 갖는다. 또한 본 연구에서 정리한 대학 지속가능경영의 주요 요소와 이슈들은 향후 대학 지속가능경영을 분석하기 위한 모델을 발전시키기 위한 토대를 제공한다는 점에서 이론적인 기여를 하였다.

본 연구는 대학 지속가능경영에 관한 탐색적 연구로서의 여러 한계를 갖고 있다. 실증 가능한 이론적 모델이 부재한 상태에서 연구를 수행하였기 때문에 규범적인 결론을 제시하는데 그쳤다. 또한 통계적 분석이 가능할 정도의 충분한 사례를 조사하지 못하였으며, 문헌조사만으로 진행되었던 탓에 각 대학이 지속가능경영을 실천하게 된 계기 및 실천 과

정에서 나타난 구체적인 쟁점들에 대한 심층적 연구가 이루어지지 못했다.

이러한 한계는 고스란히 향후 연구의 과제로 남게 되었다. 특히 대학 지속가능경영에 관한 학문적 논의의 발전을 위해, 본 연구에서 도출한 대학 지속가능경영의 주요 요소와 이슈들을 토대로 대학 지속가능경영을 분석할 수 있는 이론적 모델을 만들고 실증 연구를 통해 이를 검증하는 것이 선결 과제라 할 수 있다.

[참고 문헌]

- 라영재·윤태범(2010). 「공공기관 지속가능경영의 성과와 한계」, 한국조세연구원.
- 라영재(2012), 「공공기관의 지속가능경영 수준과 모델 개발」, 한국조세연구원.
- 문형구(2011), 대학의 사회공헌활동에 대한 작은 생각, 대학교육 170호, 한국대학교육협의회.
- 백승재(2013), “기업의 사회적 책임(CSR) 기업공시 제도화 마련을 위한 토론회 토론문”, 공정경쟁과 사회안전망 포럼.
- 연합뉴스(2010.9.19.), ‘사회적 책임’ 첫 국제표준 생겼다.
- 유네스코한국위원회(2014). 「한국의 유엔지속가능발전교육 10년」.
- 이기훈, 이의영(2011), “사회책임경영(CSR)의 역사적 고찰과 기업의 대응전략”, 「창조와 혁신」, 4(1), 87-117
- 이선경, 주형선, 김남수, 김찬국, 장미정, 권혜선(2011). 우리나라 대학에서의 지속가능발전교육의 가능 성과 과제. 환경교육, 24(1), 88-101.
- 황상규(2013). 「사회책임의 시대 ISO26000의 이해와 활용」, 서울: 티움
- Association of University Leaders for a Sustainable Future(1990), *The Talloires Declaration*.
- Brundtland Commission. (1987). *Our Common Future (Brundtland report)*.
- G8 University Summit(2008), *Sapporo Sustainability Declaration*.
- Global Reporting Initiatives(2013). *G4 지속가능성보고 가이드라인: 보고원칙 및 표준공개*.
- ISO(2010). *ISO26000:2010 Guidance on social responsibility*.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M.(2005). *The stakeholder engagement manual volume 2: The practitioners handbook on stakeholder engagement*. Account Ability, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates.
- London School of Economics and Political Science. (2014). *REF 2014: Equality Impact Assessment*.
- Macquarie University. (2012). *Annual Sustainability Report 2012*.
- UN. (1992). *Agenda 21: Earth Summit. The United Nations Programme for Action from Rio*.
- UN. (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development*.
- University of Cambridge. (2005). *Community Engagement Report 2003 - 4*.
- University of Gothenburg. (2015). *SUSTAINABILITY REPORT 2014*.
- University of Minnesota. (2014). *Annual Report on University of Minnesota Sustainability: 2012-2013*.
- University of Oxford. (2012). *University of Oxford Environmental Sustainability Report 2010/2011*.
- University of Yale. (2010). *Sustainability Strategic Plan 2010 - 2013*.

Recommendations for the University Strategy on Sustainable Management

Young-Myon Lee · Jun-Woo Park · Tae-Jung Shin

University has significant effects on the sustainability of our society through its education and research activities. It is expected that university should play an important role of building sustainable society. Many overseas universities have understood their responsibilities for sustainable development and implement sustainable practices. However, research on sustainable management was difficult to find. Current research is an exploratory research laying the basis for theoretical research on university sustainability. We revised international principles of sustainability and normative discourse on the university sustainability. We also studied some cases of US, UK and Japan universities and found important factors and issues in university sustainability. Our finding provides the managerial implications with university managers. Finally, some limitations of current research and directions for future research were discussed.

Key words: university, sustainability management, strategy
