

기업의 사회적·환경적 공헌은 지속가능한 발전의 토대

- 라파즈한라시멘트의 사례를 중심으로 -

김 순 병 (라파즈한라시멘트(주) 커뮤니케이션팀 차장)

1. 기업의 사회적·환경적 공헌은 지속가능한 발전의 토대

오늘날의 기업의 사회적 역할에 대한 사회 구성원들의 기대감이나 요구가 변해가고 있다. 과거 기업은 경제적 책임 이룬바 국가 경제발전과 함께 고용 창출이라는 책임을 요구받던 시대에서 이제는 경제적 책임과 더불어 보다 한차원 더 높은 책임을 요구받고 있다. 그것은 바로 사회공헌 활동을 통한 공익 및 환경에 기여해야 한다는 사회적 책임 내지는 윤리적 책임까지 요구받게 된 것이다.

기업에 대한 평가는 다양하게 이루어지고 있다. 그중 주식시장에 상장된 기업의 주가가 가장 대표적인 것으로 알려져 있다. 주식시장에서는 자산가치, 자본구조, 이익, 기업이미지, 성장잠재력 등과 같은 다양한 요소들을 고려하고 있으며, 주가는 이들 요소들이 종합적으로 반영된 것이다. 최근에 들어와서는 기업의 지속가능한 발전과 같은 미래가치나 기업의 사회공헌이 평가요소에 추가되고 있다. 대표적인 것으로 DJSI(Dow Jones Sustainability Indexes, 다우존스 지속가능 경영지수), SRI(Socially Responsible Investment, 스위스 자산관리사인 SAM의 지수), ESI(Ethibel Sustainability Index) 지수 등이 있다. 라파즈는 오래전부터 지속가능한 발전의 중요

성을 인식하고 일상적 경영활동에 반영하고 있다. 이러한 노력이 전세계적으로 인정을 받아 위에서 언급한 다양한 지수에 라파즈그룹이 포함되어 있다.

기업의 사회공헌 및 환경공헌 활동은 기업에 대한 사회적 신뢰도를 높여준다. 이를 통해 기업은 불필요한 갈등을 줄이고 거래 비용을 절감하는 효과를 거둘 수 있다. 치열한 경쟁에서 다른 기업과 차별화할 수 있는 기회를 제공하기도 한다.

우리나라는 시멘트 생산설비 규모가 연간 6천 2백만톤에 이르고 수요도 외환위기 직전인 1997년에는 연간 6천만톤을 상회하는 실적을 시현하였으나, IMF 위기시 급격한 수요 감소 후, 점진적으로 시멘트 수요가 증가해 오다가 근래에 경기위축, 시멘트 수요 감소, 저가 시멘트의 수입 증가, 원재료 가격 상승으로 다시 어려움을 겪고 있다. 이런 가운데에서도 환경과 사회에 대한 기업의 책임에 대한 관심은 장기적이고 지속적인 성장 기반 구축을 위해 필수적인 것이다.

라파즈그룹의 일원으로써 라파즈한라시멘트 역시 지난 2000년 이후 사회적·환경적 책임의 중요성을 인식하고 이를 위한 다양한 활동을 지속적으로 일관된 정책적 지원아래 펼쳐오고 있다.

라파즈한라시멘트는 크게 세가지 방향으로 환경적 이슈를 접근해 가고 있다. 첫째 시멘트 제조과정에서 발생하는 각종 환경적 부하를 최소화하기 위한

환경경영 시스템의 구축이다. 둘째로 Eco 백두대간 2+ 프로젝트라는 공익환경운동을 통해 백두대간의 생태적 복구에 일익을 담당하고 있다. 셋째로 생태적 광산복구를 전문가, 정부, 시민단체와 협의하여 투명하고 공개적으로 추진하고 있다.

사회공헌 활동으로는 해비타트의 사랑의 집짓기 운동, 장애우/어려운 이웃을 위한 민간복지기관에 대한 시멘트 지원, 사랑의 집수리 운동, 지역사회 봉사활동, 장학사업 등을 일관된 정책적 의지로 펼치고 있다. <<사진-1>>



<사진-1> 공장 전경

2. 라파즈한라시멘트의 환경적 책임 이행 가. 내부적인 환경경영 시스템 구축

내부적인 환경경영시스템을 구축하기 위해 환경에 미칠 수 있는 모든 사항을 검토하고, 개선하여 환경보전에 기여할 수 있도록 환경방침을 제정하여 선포하였다. 그리고 환경보전에 대한 사회적 요구에 부응하고, 환경친화적 기업으로서 자발적 환경경영을 실천하기 위하여 지난 2002년 10월 31일 환경경영시스템인 ISO 14001 인증을 국제인증 기관인 BSI(British Standards Institution)으로부터 취득하였다. ISO 14001 환경경영시스템은 기업활동이나 제품을 통해 환경에 가하는 부하를 최소화하는 경영시스템인 것이다.

나. 광산복구에 대한 체계적 접근

석회석자원의 개발을 통해 원료를 공급받아 제품을 생산하는 시멘트산업은 그동안 국가 기간산업으로서 건설산업의 발전을 위하여 많은 공헌을 하여 온 반면, 최근 들어 석회석 원료 공급을 위한 산림의 훼손과 생태환경의 변화를 초래하는 대규모 개발은 환경보전에 관한 사회적 관심이 증가하면서 어려운 상황에 처하고 있다.

이에 따라 석회석광산의 복구는 선택적 요소가 아

닌 필수적, 생존적 차원의 대책이 요구되고 있는 것이다. 단순 녹화가 아니라 개발계획 단계에서부터 향후 개발 완료시 주변 지역과 조화를 이룰 수 있는 경관을 유지하고, 생태적으로도 그 지역 환경에 맞는 초본식물과 목본식물의 식생이 가능토록 식생기반을 조성함으로써 생태적 복원이 가능토록 하여야 한다.

우리 광산은 백두대간과 가장 연결하여 있고 생태적으로도 種의 다양성이 풍부한 지리적 특성으로 인하여 지역주민은 물론 많은 환경단체들과 언론의 주목을 받아왔다. 자명산, 기슭부터 시작한 채광으로 형성된 계곡과 가파른 채광경사면으로 인하여 자연친화적인 복구에 어려움이 있었지만, 장기적인 계획을 수립하여 개발을 진행하면서 채광경사면을 완화하여 주변 지역 경관과 어울리는 지형으로 조성하고, 채광작업이 완료되는 지역부터 체계적으로 복구해 나간다면 생태적 복구·복원도 가능할 것으로 보고 있다.

회사는 훼손지역의 친환경적 복구에 초점을 맞추어 개발계획을 수립하였고, 환경친화적이고 생태적으로 건전한 복구·복원의 목표를 달성하기 위하여 170년 역사를 통해 광산 개발과 완전한 복구를 시행해 온 라파즈그룹의 경험과 함께 국내 최고 기술과 전문인력을 보유한 삼성에버랜드와 공동으로 중장기 광산 복구·복원 마스터 플랜을 수립하여 추진

하고 있다. 뿐만 아니라 계획단계에서부터 실행에 이르기까지의 전과정을 모니터링 하기 위하여 환경단체 및 학계 등의 전문가들로 구성된 합동협의회를 지속적으로 운영하고 있다.

다. 공익환경 활동

최근 들어 백두대간은 우리 민족의 정기를 이어주는 결정체이며 한반도의 뼈대로서 보전가치가 높은 곳임에도 불구하고, 대규모 광산개발, 대형 댐 건설, 위락단지 조성 등 각종 개발로 인해 생태계가 파괴되고 단절되어 가고 있어 보호대책을 통해 백두대간의 자연생태계를 유지·보전하고자 하는 국민적 정서가 수면위로 부상하고 있다. 그 결과 지난 2003년 12월 「백두대간보호에관한법률」이 국회를 통과하게 되었다.

이러한 현실속에서 훼손된 석회석광산을 모범적으로 복구·복원하는데 만족하지 않고 그 이상의 차원에서 어떻게 하면 환경에 기여할 수 있는가를 줄곧 고민하던 중 공익환경 활동을 향후 지속적이고 장기적으로 해나가기로 결정하였으며, 다음과 같은 전제 조건을 설정하게 되었다.

첫째, 주사업장이 백두대간에 인접해 있으므로 백두대간의 야생 동·식물 보호를 위한 환경보전 활동에 초점

둘째, 회사 자체 주도형보다는 환경단체 또는 기타 시민단체 등과의 전략적 제휴를 통하여 특정 이슈에 대한 그들의 사회적 지위 및 오랜 경험에 의한 인프라를 적극 활용함으로써 상호간의 Win-Win 전략 구사

셋째, 본 사업을 추진하기 위한 재원확보를 위해 백두대간보전기금을 조성

라파즈한라시멘트는 과거의 개발지향적 관점에서 벗어나 획기적인 광산 복구·복원 계획 수립과 실천을 통해 기업경영 마인드를 환경경영으로 전환하고 환경에 관한 기업의 모든 정보를 공개하는 등 친환경적 정책을 펼치기 위해 노력하고 있다. 특히 지난

10여년간 백두대간 보전과 개발을 두고 첨예하게 대립하여 왔던 백두대간보전회와 네거티브(Negative)적 성격의 운동에 대한 현실적 한계를 극복하고 새로운 개념의 포지티브(Positive) 운동방식의 병행을 통해 백두대간 보전을 위해 보다 많은 성과를 얻기 위한 전략적 접근방법을 선택하였다. 이로써 시민단체와 기업간의 투명성 확보를 대전제로 한 “윈-윈(Win-Win)” 전략으로서의 “파트너십 환경운동”을 전개하기로 한 것이다.

(1) Eco-백두대간 2+ 프로젝트

Eco-백두대간 2+ 운동은 개발과 무관심으로 인해 점진적으로 훼손되고 있는 한반도의 자연생태계의 근간인 백두대간을 되살리고 미래를 위해 가꾸자는 취지의 운동이다. 이를 위해 백두대간 생태숲 조성운동, 생태환경 체험학교 운영, 백두대간 환경대담사를 진행하고 있으며, 장기적으로는 북한지역 백두대간 보전, 복원 사업에 참여하는 목표도 포함하고 있다.

(가) 백두대간 생태숲 조성운동

백두대간 생태숲 조성운동은 단절된 백두대간의 생태축을 다시 연결하고 훼손된 백두대간을 회복시키며 생태적으로 우수한 지역을 보전하는 것이 주목적이다. 이를 위해 백두대간 자병산 주변 카르스트/습지 지역(우발레, 돌리네 형성지), 청옥산 주변 변천리 2개 현장(약 7ha) 등에서 생태숲 조성운동을 펼치고 있다.

(나) 생태환경 체험학교 운영

현장 체험 중심의 환경 교육은 환경을 직접적으로 체험함으로써 환경에 대한 이해를 높이는 것이다. 백두대간 보전에 관한 국민적 인식을 확산시키는 백두대간 생태·환경 체험학교 운영은 정규 교육과정 프로그램, 하계캠프 프로그램, 환경담당 교사 양성 프로그램, 주부환경교실, 특별교육 프로그램, 기타 교육기획사업 등으로 이루어져 있다.(<사진-2, 3>)

(다) 백두대간 환경 대담사

백두대간 관리범위 및 보호구역의 자연생태계 실상을 조사함으로써 향후 정부의 효과적인 관리대책



〈사진-2〉 생태환경 체험학교

수립에 기여하고, 백두대간 생태숲 조성에 있어 우선적으로 시행하여야 할 대상지의 우선순위를 결정하는 기초자료를 조사하고, 또한 백두대간 주변지역과 관련된 역사와 문화유적 등 인문지리적 조사를 병행하여 향후 백두대간 자연생태계 보전의 중요성을 널리 홍보하기 위한 목적으로 진행되고 있다.

(2) 환경재단 '만분클럽' 가입

국내 최초의 환경 전문 공익재단인 환경재단이 운영하는 “지속가능한 사회와 환경경영을 추구하는 존경받는 경영인들의 모임”인 「만분(萬分)클럽」에 가입하여 회사 매출액의 1만분의 1일을 2004년 1월부터 기부하고 있다.

(3) 국민참여형 숲 가꾸기

국유림을 사랑받는 국민의 숲으로 관리하여 삶의 질 향상을 위한 교육, 휴양, 문화공간으로 적극 활용하고, 숲 가꾸기에 국민이 참여할 수 있는 다양한 기회를 제공하기 위하여 산림청과 공동으로 자발적 국민 참여 형태의 숲 가꾸기 사업을 실시하고 있다. 현재 강릉국유림관리소와 정선국유림관리소에서 지정한 총면적 약 150ha를 대상으로 사업을 펼치고 있다.

환경문제를 다루는데 있어 가장 합리적이고 효율적인 방법은 이해당사자 상호간의 신뢰를 바탕으로 한 공동의 참여가 무엇보다도 중요하다. 그러기 위

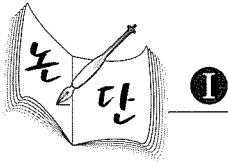


〈사진-3〉 청소년 여름캠프

해서는 기업이 환경문제에 관련한 모든 문제를 투명하게 공개하여 신뢰를 확보하고, 이러한 신뢰를 바탕으로 기업, 민간 환경단체, 학계 전문가 그리고 정부기관 다시 말해 민·관·학계가 공동으로 참여하여 보다 좋은 대안과 합리적인 발전방안을 모색하고자 하는 노력이 가장 중요하다.

더 나아가 기업시민으로서의 사회적 책임을 수행해 가는 과정에서도 이제는 기업이 과거와 같은 단순한 기부 형태가 아닌 진정으로 그 사업에 직접적으로 동참하고 함께 고민하는 자세가 필요하다. 뿐만 아니라 시민단체 혹은 환경단체들도 이제는 과거의 비교적 네거티브(Negative)적 전략에서 벗어나 보다 포지티브(Positive)적인 방향으로의 전환을 통하여 공동의 노력을 기울인다면 그동안 맛보지 못했던 엄청난 결과가 다수의 국민들에게 돌아가게 될 것이다.

이같은 지속적인 노력의 결과 라파즈한라시멘트는 국내 시멘트 업체로서는 환경과 관련해 모범적으로 운영하고 있음을 정부, 환경단체, 지역사회 등 많은 곳으로부터 평가를 받아오고 있다. 라파즈한라시멘트의 사례는 책자(‘전략은 불황보다 강하다(김민주 저)’)를 비롯해 여러 곳에서 다루어지고 있다. 사실 무엇보다도 큰 성과물은 지난 수년간의 노력을 통해 라파즈한라시멘트 전임직원들이 자신감을 회복했다는 것이다. 광산개발을 위해 파헤쳐진 자명산



을 보면서 스스로 부정적 인식을 갖고 있었으나 이제는 자신있게 광산복구에 대해서, 환경보전활동에 대해서 이야기 할 수 있다는 것이다. 아직도 해야 할 일은 많다. 새로운 것을 하기보다는 지금까지 해왔

던 것을 꾸준히 지속적으로 추진하면서 한국의 대표적인 환경보전 활동으로 평가를 받고싶은 것이 우리의 바램이다.

환경이슈에 대한 세계 시멘트 업계의 최근 대응 동향

▶ 세계 시멘트 업계의 환경이슈에 대한 공동 대응

2006년 9월 제네바에서는 WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)가 '건축물의 에너지 효율 증대 프로젝트(Energy Efficiency in Buildings(EEB) Project)에 9개의 다국적 기업이 참여한다는 발표를 한적이 있다. EEB 프로젝트는 3개년 프로젝트로 건축물의 에너지소비 Zero를 위해 필요한 과제를 도출해내는 것이다. 오늘날 건축물은 에너지 소비의 1/3을 차지하고 있으며, 2005년까지는 45%가 증가할 것으로 예상하고 있다. 이 프로젝트는 라파즈그룹과 United Technologies가 주도하고 있으며, EEB 프로젝트의 범위는 건축에서 해체까지 건축물의 전 라이프 사이클을 다루는 것이다. 다국적 시멘트 업체인 시멕스(CEMEX)와 듀퐁 등 다국적 기업들이 참여하고 있다.

※ WBCSD : 세계 180개 다국적 기업들이 경제적 발전, 생태균형, 사회발전을 통해 지속가능한 발전에 대한 공동된 이행을 위해 모인 단체이다.

▶ 라파즈그룹의 환경보전 활동

환경과 관련된 라파즈그룹의 활동은 아주 다양한 모습으로 전개되고 있다. 최근 이루어진 성과를 중심으로 간략하게 살펴보도록 하겠다. 라파즈는 이미 오래전부터 환경에 대한 인식은 확고하며, 인식의 핵심에는 지속가능한 발전의 철학이 들어 있다.

■ WWF와 라파즈그룹

라파즈그룹과 WWF는 지난 2001년부터 파트너십 협약을 맺어 다양한 활동을 공동으로 추진하고 있다. CO₂ 배출 감소와 관련하여 2010년까지 시멘트 톤당 CO₂ 배출량을 1990년 수준 대비 20% 감축하는 자발적인 목표를 WWF와 협의하여 세웠다. 2005년까지 1990년대 수준과 비교하여 12.5%를 감축하였다. 또한 건설산업을 위해 지속가능한 건축을 위해 시스템과 제품에서 선도적 역할을 하기로 하였다. 즉 건축물이 환경에 미치는 영향을 최소화 하기 위해 에너지 효율적인 제품개발을 지속하기로 하였다. 이외에도 케냐, 캐나다, 오스트리아, 중국 등에서 라파즈의 현지 사업장과 WWF의 현지 사무소간에 파트너십을 통해 환경보전 활동을 펼치고 있다. 중국에서 펜더 곰 보호가 대표적인 것이다.

※ WWF(World Wildlife Fund)란?

5개 대륙 50개국 이상에 네트워크를 가진 WWF는 세계에서 가장 큰 규모의 독립적인 보전활동을 벌이는 기구 중 하나이다. 1961년 창설한 이래 지속적으로 성공적인 보전활동을 수행해 오고 있다.

■ 청정개발체제(CDM)의 적극적 대응

기후변화협약과 관련하여 라파즈는 발 빠르게 움직이고 있다. 이미 CDM(청정개발체제, Clean Development Mechanism)에 두건이 공식적으로 등록이 되어 인정을 받고 있다. 하나는 2004년 5월 준공된 모르코의 Tetouan 공장의 풍력발전으로 전력소요량의 50%를 공급하고 있다. 풍력발전을 통해 온실가스를 연간 30,000톤을 감축, 연간 2백만 그루의 나무를 심는 것과 같은 환경적 기여를 하는 효과가 있어 기후

변화를 완화시키는데 이바지하고 있다. 두번째는 말레이시아의 Rawang과 Kanthan 시멘트 공장에서 화석연료를 대체하는 야자열매 껍데기를 연료로 사용하는 것이 CDM 운영위원회의 승인을 받아 등록이 되었다. 지난 2000년부터 두 시멘트 공장에서는 필요한 열에너지의 5%를 공급함으로써 온실가스를 매년 60,000톤 정도 감축, 연간 4백만 그루의 나무를 심는 것과 같은 환경적 기여를 하는 효과가 있다.

※ CDM이란?

선진국은 개발도상국에 자본과 기술을 투자하여 온실가스 저감사업을 벌이고 이 과정에서 발생된 온실가스 배출감축분을 자국의 감축 Credits으로 인정 받으며 개발도상국은 사업과정에서 선진국으로부터 기술이전 및 재정지원의 혜택을 기대할 수 있다.

※ 라파즈그룹 소개

1833년 프랑스에서 창립한 이래 건축자재 산업을 이끌어 온 라파즈그룹은 4개 사업분야-시멘트, 골재와 콘크리트, 지붕재, 석고-에 걸쳐 전세계 75개국에 진출하여 건축자재를 전문으로 생산·공급하는 다국적 기업으로, 83,000명의 임직원이 일하고 있다. 한국에는 현재 시멘트와 석고 사업부문이 진출해 있다.

▶ 스위스 홀심(Holcim)의 환경기여 활동

‘지속가능한 건설을 위한 홀심 재단’은 전세계에 혁신적인 솔루션을 제공함으로써 건설산업에서 지속가능성을 추구하는 홀심의 의지가 반영된 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 국제 지속가능 건설에 부분에 대한 시상(Holcim Awards), 학술 심포지엄(Holcim Symposium), 건설분야 연구에 대한 재정적 지원을 하고 있다. 지원기준으로 혁신과 기술 이전성, 윤리적 기준과 사회적 평등, 생태적 질과 에너지 보전, 경제적 성과 등을 두고 있다.

※ 홀심(Holcim)은?

홀심은 시멘트와 골재 사업을 벌이고 있는 스위스의 다국적 기업으로 전세계 70여개국에 진출해 있으며, 약 90,000명의 임직원이 일하고 있다. Holcim 역시 WBCSD의 창립 멤버로 활동하고 있으며, 다양한 사회적·환경적 활동을 통해 DJSI, FTSE4 Good, Ethibel 지수에 포함되어 있다.

▶ 시멕스의 환경보전 활동

시멕스 역시 다양한 분야에서 환경보전과 관련된 활동을 펼치고 있다. 환경과 관련된 그들의 구체적인 수치 목표를 살펴보면 시멕스의 현주소를 알 수 있다. 지구온난화에 대한 대응으로 시멘트 톤당 CO₂ 배출량을 2015년까지 1990년 기준으로 25%를 감축(803Kg-CO₂에서 602Kg-CO₂로 감축)하는 목표를 설정하고 있다. 이외에도 천연자원 보전을 위해 2015년까지 대체연료 비율을 10%(2020년 15%), 2015년까지 바이오매스 대체율을 5%(2020년 8%) 달성하겠다는 목표를 설정하고 있다.

※ 시멕스(Cemex)?

1906년 멕시코 북부지역에 Cementos Hidalgo 공장을 설립한 이래 세계 3대 시멘트 업체로 성장하였다. 시멘트, 레미콘, 골재 등을 생산, 공급하는 시멕스는 전세계 50여개국에 진출하였으며, 연간 98백만톤의 시멘트를 생산할 수 있다.

3. 라파즈한라시멘트의 사회적 책임이행

‘기업이 속해있는 사회를 배제하고서는 기업이

존재할 수 없다.’는 것이 우리의 기본인식이다. 기업성장의 뿌리를 두고 있는 지역사회와 동반자로서 가치있는 이웃이 되도록 노력해야 한다는 것이 지금



〈사진-4〉 숲가꾸기

까지 추구해 오고 있는 회사의 입장이며, 회사 경영에 반영되어 실행하고 있다. 이를 위해 일시적인 행사나 지원이 아닌 일관성과 목표를 갖고 집중하고 있다.((사진-4))

가. 사랑의 집수리 운동, 해비타트

무주택 서민들을 위한 해비타트 운동의 건축에 소요되는 시멘트 전량을 후원하는 것은 물론, 사내 자원봉사단을 모집하여 지난 2001년 이후 현재까지 지속적으로 참여하고 있다. 우리의 노력들이 더해져 현재 라파즈그룹 차원에서 국제 해비타트와 협약을 지난 2005년에 맺어 지원하고 있다.((사진-5))

나. 옥계면/라파즈한라 장학재단 설립

지역사회의 오랜 숙원사업이었던 장학사업을 통해 지역사회 발전과 미래 인재양성을 위한 목적으로 2003년부터 매년 2억원씩 2006년까지 4년간 장학재단에 출자하여 총 8억원 규모의 장학기금을 마련하였다. 옥계지역은 교육 등의 이유로 대도시인 강릉 등으로 인구가 유출됨으로써 지역사회가 작아지고 지역경제가 축소되고 있는 상황에서 지역출신의 교육여건을 개선하여 지역발전을 도모하는 상호간의 목적과 목표가 어우러져나온 결과가 장학재단 설



〈사진-5〉 해비타트 자원봉사자

립이다.

다. 사랑의 집수리 운동

자력으로 주택 수리가 어려운 저소득 주민의 복지 증진과 삶의 질 향상을 위해 무상으로 집을 수리해 줌으로써 용기와 희망을 심어주는 사랑의 집수리 운동으로 지난 2004년 9월 강릉시 사천진리를 시작으로 본격적인 운동이 시작되었다. 사랑의 집수리 운동에 선정된 가구는, 집수리에 필요한 모든 비용, 자원봉사활동을 저소득 주민의 실정을 잘 알고 있고, 이해하고 있는 강릉종합사회복지관과 공동으로 추진하고 있는 프로그램이다.

지금까지 살펴본 라파즈한라시멘트의 환경적, 사회적 역할은 국내 시멘트 산업에서는 나름대로 성공적이라고 평할 수 있다. 그 이면에는 다음과 같은 중요한 요소가 있기에 가능한 것이라고 생각한다.

- 소수의 프로젝트에 '선택과 집중'
- 회사의 사업과 연계한 상징적 프로그램 개발
- 특정 개인 혹은 집단보다는 다수에게 혜택이 갈 수 있는 프로그램 개발
- 전략적 관점에서 장기적, 지속적, 체계적 접근
- 경영진의 확고한 의지와 참여
- 교육, 홍보, 사기진작을 통한 임직원의 자발적 참여 ▲