

재인식되는 기업의 사회적 책임

2002. 9

이상민
최인철

삼성경제연구소

목 차

I. 왜 지금 기업의 사회적 책임인가?	1
1. 사회적 책임에 대한 새로운 자각	1
2. 사회적 책임의 글로벌 스탠다드화	2
3. 사회갈등과 기업의 역할	4
II. ‘기업의 사회적 책임’이란 무엇인가?	6
1. 사회적 책임의 의미	6
2. 각국에서의 발달과정	8
(1) 미국의 경험	8
(2) 일본의 경험	13
3. 기업의 사회적 책임 논쟁	17
III. 윤리경영의 의미와 사례	20
1. 윤리경영의 개념과 실천시스템	20
(1) 윤리경영의 개념	20
(2) 윤리경영 확산의 배경	22
(3) 윤리경영의 실천시스템: 「3C」	24
2. 국내의 윤리경영 현황	26
3. 윤리경영의 선진사례	28
IV. 기업 사회공헌활동의 의미와 사례	34
1. 기업 사회공헌활동의 개념과 실천시스템	34
(1) 기업 사회공헌활동의 개념	34
(2) 기업 사회공헌활동의 분야별 현황	35
(3) 사회공헌활동의 실천시스템	37

2. 국내의 현황과 문제점	43
3. 기업 사회공헌활동의 선진사례	49
V. 기업의 사회적 책임 활성화 방안	61
1. 전략적 사회공헌활동의 실행	62
(1) 사회적 투자(Social Investment)로의 인식 전환	62
(2) 기업기부도 핵심역량에 집중	63
(3) 기업가치 제고를 위한 윤리경영	65
2. 기업 내부 시스템의 정비	66
(1) 최고경영층의 의지	66
(2) 기업내부의 제도적 지원	67
(3) 윤리경영시스템의 구축	69
3. 사회적 네트워크 결성	69
(1) 이해관계자들과의 파트너십 구축	69
(2) NGO의 업그레이드 지원	71
4. 정부·사회로부터의 지원	72
(1) 제도적 인센티브의 확대	73
(2) 사회로부터의 지지	74
참고문헌	77
[부록] 이론적 쟁점들	83

자문을 주신 분들

이순동(삼성구조조정본부 홍보팀장), 정구현(연세대 경영대학장),
 박종규(전경련 사회공헌팀장), 손승우(유한김벌리 언론관계팀장),
 권오규(한국마이크로소프트 대외협력실장), 김영욱(중앙일보 기자, 논설위원),
 차재운(사회복지공동모금회 자원개발팀장), 신태중(함께 하는 시민운동),
 황정은(삼성 사회봉사단 차장), 김지훈(삼성 사회봉사단 대리)

I. 왜 지금 기업의 사회적 책임인가?

1. 사회적 책임에 대한 새로운 자각

최근 엔론(Enron), 월드컴(Worldcom) 등 미국기업들의 잇따른 회계부정 사건은 기업의 사회적 책임의 중요성을 새삼 일깨워 주고 있다. 이는 경영 성과가 아무리 높아도 기업윤리 의식이 희박할 경우 시장과 사회로부터의 신뢰를 상실하여 결국 기업의 문을 닫게된다는 사실을 재확인 시켜주었기 때문이다. 엔론사의 파산을 계기로 미국기업 전체로까지 확산되고 있는 부정회계와 최고경영층의 비윤리적인 행위 등은 법이나 제도가 결코 만능일 수 없으며 기업들의 자발적인 준법정신과 윤리준수 노력이 얼마나 중요한가를 일깨워주고 있는 것이다.

특히 엔론사의 경우는 우리에게 시사하는 바가 적지 않다. 포춘지가 선정하는 ‘미국에서 가장 존경받는 기업(America's Most Admired Company)’의 에너지 부문에서 1999년, 2000년 연속으로 1위를 차지해 온 기업이기 때문이다. 하지만 엔론은 올해 이 부문에서 가장 최하위를 차지하여 ‘가장 존경받지 못하는 기업’으로 전락하였다. 이는 미국만의 일이 아니다. 일본의 전통과 역사를 자랑하던 식품회사 유끼지루시(雪印)는 사용이 금지된 원료를 사용하다 적발되어 사회적 지탄의 대상이 되어 결국 작년에 도산했고, 가장 최근에는 육가공업계의 랭킹 1위인 닛폰(日本)햄이 수입쇠고기를 국내 산으로 위장신고 하다 적발되어 사회적 물의를 일으켰다. 이를 계기로 일본 경단련에서는 회원기업의 윤리규정인 ‘기업행동헌장’을 개정하여 사회적으로 문제를 일으킨 회원기업에 대해 탈퇴를 권고할 수 있도록 할 방침이다.

최근 경제전문지 이코노미스트의 기사는 미국에서도 기업의 사회적 책임에 대한 자각의 분위기가 새롭게 조성되고 있음을 보여주고 있다. 이코노미스트는 미국의 분식회계 사태로 최고경영자들의 도덕성과 신뢰가 땅에 떨어지면서 예비 CEO들을 키워온 MBA과정에 대해서도 신랄한 비판이 가해

2 재인식되는 기업의 사회적 책임

지기 시작했다고 보도하고 있다. 이 기사에서 스탠포드대 경영학과의 제프리 페퍼(Jeffrey Pfeffer) 교수는 그 동안 미국대학의 MBA과정이 CEO의 사회적 책임이나 도덕성 대신에 단순히 어떻게 하면 주가를 띄울 것인가라는 잘못된 가치관을 심어온 대목이 작금의 분식회계 사태의 한 요인을 제공했다고 설명한다.

하지만 이번 사태를 바라보는 국내기업들의 입장은 난감하다. 외환위기 이후 수많은 경영학 관련 서적들마다 미국식 합리적 자본주의의 강점을 우리가 배우고 따라가야 할 모범으로서 소개하여 왔고 이에 따라 국내기업들은 투명경영을 핵심으로 하는 미국식 경영기법을 급속히 도입하였기 때문이다. 결국 외환위기 이후 과거 경제개발 단계에서부터 오랜 기간 체화해 온 일본식 기업경영방식이 폐기되고 다시 미국식 방식으로의 대체를 진행하는 이 시점에서, 우리는 준거집단의 상실에 일시적 아노미(anomie) 상황을 맞고 있는 것이다. 그렇다면 미국식 경영기법은 이제 끝이며 또 다른 대안을 찾아야 하는 것인가?

미국 선진기업들의 전통적인 상(像)은 ‘경영의 투명성과 주주이익의 극대화를 추구하되, 사회정서를 고려하여 지역사회에 대한 지원에 아낌없는 투자를 하는 기업’이다. 하지만 우리는 그 동안 절반의 과실, 즉 경영성과의 극대화 부분만을 주목했을 뿐, 그들이 그 경영성과의 과실을 어떻게 사회와 함께 나누는지에 대해서는 별 관심이 없었던 것이 사실이다. ‘돈을 많이 버는 방법도 중요하지만 ‘돈을 값지게 쓰는 방법’ 또한 간과되어서는 곤란하기 때문이다.

2. 사회적 책임의 글로벌 스탠다드화

1990년대 들어 국제기구들은 윤리라운드 추진을 통해 기업의 사회적 책임 수행과 윤리경영을 국제적으로 표준화시키고 있다. 즉 윤리경영을 하지 않을 경우 국제상거래에 있어 글로벌 무역조건을 위반하는 것으로 간주하는 것이다. 이에 따라 OECD는 1997년 12월 ‘OECD 국제상거래뇌물방지협

약을 채택하여 이를 위반한 기업에 대해 국제시장 진입 자체를 차단하려고 시도하고 있다. 또한 세계은행(World Bank)은 ‘반부패지식자료센터’를 설치하고 부패한 국가에 대한 원조중단 및 부패한 기업의 블랙리스트를 작성하여 향후 금융지원에 활용하고 있다. 강화된 윤리라운드의 영향으로 비윤리적인 기업경영은 국제간 무역제재의 대상으로까지 발전하고 있는 것이다.

<표 1> 국제기구들의 윤리라운드(Ethics Round) 추진 현황

연도	기구	명칭	내용
1995	TI	세계반부패의 해 지정	매년 국가별 부패지수 발표
1996	UN	국제상거래에 있어서 부패와 뇌물에 관한 선언문	세계 각국 공직자를 위한 행동강령
1997	ICC	국제상거래상의 금품강요와 뇌물수수 방지에 관한 행동규칙	기업사규의 제정과 동 규칙 이행을 위한 메커니즘 구축 권고
1997	OECD	OECD 국제상거래뇌물방지협약/ OECD 기업지배원칙	국제상거래에서 뇌물제공을 범죄행위로 규정, 직원과 법인을 형사처벌

특히 미국내의 윤리경영 표준화 움직임은 더욱 구체적이며 향후 세계표준의 기준으로 대두될 가능성이 높다. 포춘 500대기업의 상당수가 참여하고 있는 미국윤리임원협의회(EOA: Ethics Officer Association)는 이미 ‘기업윤리경영표준안’을 제정했으며, 조만간 이를 국제표준화기구(ISO)에 추천하여 세계표준으로 채택하도록 할 계획이다. EOA의 ‘기업윤리경영표준안’에는 윤리강령, 전담임원, 교육, 감사, 처벌 등의 72가지 가이드라인으로 구성되어 있는데, 현행 국제기구의 윤리가이드라인 보다 훨씬 구체적이다. 윤리경영의 국제표준화 작업이 완성되면 기업윤리가 제품의 품질과 함께 국제거래의 필수적인 요소로 등장하게 됨은 물론 기업의 신용도를 평가하는 새로운 기준이 될 수 있다.

이와 함께 선진기업들은 기업의 사회적 책임을 제 이해관계자(제반 사회적 이슈)에 대한 책임으로 구분하고 있다. 이에 따라 기업이 제 이해관계자에 대하여 책임을 다하고 있음을 투명하게 확인할 수 있는 시스템의 일환

4 재인식되는 기업의 사회적 책임

으로 매년 기업의 사회적 성과에 관한 보고서를 작성하여 이해관계자에게 배포하고 있다. 이것은 기업이 기업회계기준에 의거하여 재무적 성과에 관한 재무제표 및 부속명세서를 작성하여 매년 사업보고서로 보고하는 것과 유사한 개념이다.

기업의 사회보고서는 기업의 사회적 성과를 제 이해관계자가 체계적으로 파악할 수 있는 수단 및 홍보 수단을 확보하고 기업의 사회적 성과에 대한 정보를 공개함으로써 기업의 투명성을 제고시킨다. 또한 환경적 성과를 통한 기업의 미래가치 및 위험도를 측정하고, 노사간의 기업의 사회적 성과와 관련된 제반 정보를 공유함으로써 노사관계 안정에 기여할 수 있다(최정철, 2002).

3. 사회갈등과 기업의 역할

현재 우리 사회의 키워드는 「갈등」이다. 외환위기 이후 벌어진 소득격차가 개선되지 못하고 개혁에 대한 실망감이 더해지면서 사회갈등이 증폭되고 있는 것이다. 특히 우리가 현재 목격하고 있는 것은 빈부격차에서 비롯된 계층간 갈등의 모습이다. 이는 경제위기 이후 정부의 중산층·서민층을 대상으로 한 다양한 지원책에도 불구하고 소득분배구조가 빠르게 개선되지 않음에 따라 사회주체들간의 갈등이 심화되었기 때문이다.

이렇게 우리 사회가 다양한 사회갈등을 경험하고 있는 와중에서 기업 역시 예외는 아니었다. 경기둔화와 함께 찾아온 대량 해고와 실업 등 사회경제적 갈등이 경제주체의 한 축을 구성하는 대기업에 대한 불신으로 표출되고 있기 때문이다. 따라서 국내에서도 사회로부터 기업의 사회적 책임 수행에 대한 요구가 점차 강화되고 있다. 규제완화와 시장경쟁의 격화, 다국적 기업의 출현, 지구환경문제에 대한 전지구적 관심, 시민단체의 파워 증가 등 기업경영환경의 급격한 변화는 기업들로 하여금 사회적 책임 문제에 관심을 갖지 않을 수 없게 만들고 있는 것이다.

그 동안 국내기업들의 사회적 책임 수행은 사회환경 변화에 수동적으로

대응하는 과정의 일환으로 다루어졌다. 따라서 여론을 주도하기보다는 사회로부터 부정적 여론의 확산을 막기 위해 사용되어지는 보조장치의 역할을 해 왔다. 결과적으로 사회적 책임의 수행은 기업의 경영활동의 실패시 여론을 잠재우는 효과적인 수단에 다름없었다. 문제는 이러한 기업의 사회적 책임 수행은 사회로부터의 격려를 불러일으키지 못한다는 점이다. 비록 당사자인 수혜자들은 고마워할지 몰라도 사회적으로 인식되는 여론은 당연히 해야 할 일을 했다는 차원에서 그치고 만다. 사회와 수혜자들로부터 평가를 제대로 받지 못하는 기업의 사회적 책임 수행은 비용의 낭비일 뿐이다.

과거 사회갈등을 해소하는 기능을 담당하던 주체는 정부였고 계층간 갈등을 푸는 수단은 복지(Welfare)였다. 이에 따라 전 세계의 정부들은 계층간의 타협을 이끌어내는 방안의 하나로 다양한 방식의 복지정책을 채택하여왔다. 하지만 현재 복지국가 패러다임을 가장 먼저 채택한 북유럽국가들조차도 과도한 복지예산의 확보문제로 골치를 앓고 있는 실정이다. 이렇듯 국민복지에 대한 국가의 역할이 점차 한계점을 보이면서 그 역할 수행을 대신할 주체로 기업이 새롭게 대두되고 있다. 이는 사회갈등을 푸는 과정에 민간기업이 일정부분의 역할을 맡게 되었다는 의미이다.

경제성장 과정에서 불거진 국민, 기업, 정부 사이의 불신구도는 시간이 지남에 따라 해소되어 온 것이 아니라 지속적으로 악순환 되어 왔다. 정부와 기업은 서로 불신하고 국민들은 양자에 대해 양비론적 시각을 가지고 있다. 사회를 구성하는 이들 핵심 주체들간의 갈등은 결과적으로 치러야 할 사회적 비용의 증대를 가져온다. 갈등 해소를 위해 정부가 나서서 해결해야 할 부분이 있지만 기업이 앞장서 나가야 할 분야가 바로 사회적 책임의 수행이다. 이를 통해 국민들로부터 받는 신뢰를 높여 결과적으로 기업이 가지는 사회적 자본을 증대시키는 계기를 마련할 수 있기 때문이다.

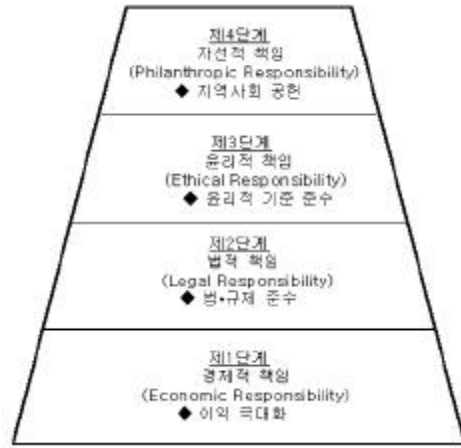
II. ‘기업의 사회적 책임’이란 무엇인가?

본질적으로 영리를 추구하는 기업에게 사회적 책임을 문제삼을 수 있는가에 대해서 여러 주장이 제기되고 있지만 기업이 사회 속에서 생존하고 성장하는 하나의 생태학적 존재라는 사실에 대해서는 공감대가 이루어지고 있다. 현대 자본주의는 기업의 역할과 영향력이 점차로 증대함에 따라 기업이 영리를 추구하는 동시에 국민복지 향상에 힘써야한다는 딜레마를 안고 있다. 따라서 기업의 사회적 책임 문제는 기업들로 하여금 영리 추구하고 국민복지 증진이라는 상충되는 두 가지 명제를 어떻게 하면 적절히 조화시킬 수 있는가에 대한 고민으로부터 출발한다.

1. 사회적 책임의 의미

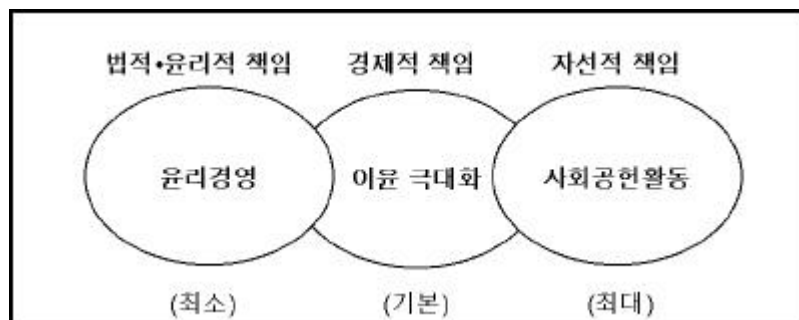
경영학자 캐롤(Carrol, 1979)은 기업의 사회적 책임을 네 가지로 분류하고 있다. 즉, 기업은 경제적 이윤 창출, 법률 준수, 윤리적 책임, 자선적 책임 등의 네 가지의 책임을 가지고 있으며, 먼저 ‘경제적 책임’은 기업의 사회적 책임 중 제1의 책임이며, 기업은 사회의 기본적인 경제단위로서, 재화와 서비스를 생산할 책임을 지고 있다는 의미이다. 두 번째 ‘법적 책임’이란 사회는 기업이 법적 요구사항의 구조 내에서 경제적 임무를 수행할 것을 요구한다는 것이다. 세 번째 ‘윤리적 책임’이란 법으로 규정화 하지는 못하지만 기업에게 사회의 일원으로서 기대하는 행동과 활동들을 의미한다. 마지막으로 ‘자선적 책임’이란 기업에 대해서 명백한 메시지를 갖고 있지 않지만 기업의 개별적 판단이나 선택에 맡겨져 있는 책임으로서 사회적 기부 행위, 약물남용방지프로그램, 보육시설 운영 등 자발적 영역에 속하는 것이다. 따라서, 사회적 책임을 가지는 기업이란 ‘이윤을 내기 위해 노력하는 동시에 법에 복종하며, 윤리적이고 성실한 기업시만’이기도 하다.

<그림 1> 캐롤의 기업의 사회적 책임 분류



캐롤은 첫 번째 경제적 책임은 기업 스스로의 생존을 위해 행하는 문제이고, 나머지 세 가지 책임들은 기업이 남을 위해 행하는 문제라고 지적한다.¹⁾ 본 보고서에서는 그녀의 분류를 재구성하여 크게 세 가지 기업의 사회적 책임으로 구별한다. 즉 기업의 사회적 책임을 1) 경제적 책임 2) 법적·윤리적 책임 3) 자선적 책임 등으로 분류할 수 있다. 여기서, 경제적 책임은 가장 기본적인 기업의 존재 근거를 제공하는 책임이며, 법적·윤리적 책임은 최소한으로 기업이 지켜야 하는 책임, 그리고 자선적 책임은 기업이 적극적으로 나서는 최대한 지켜야 하는 책임이다.

<그림 2> 본 보고서의 사회적 책임 분류



1) 이후 그녀는 기업의 자선적 책임 부분을 '기업시민정신(corporate citizenship)'이라고 명명한다(Carrol, 1991, p.43).

8 재인식되는 기업의 사회적 책임

2. 각국에서의 발달과정

기업의 사회적 책임은 기업을 둘러싸고 있는 제도와 문화, 그리고 역사에 의해서도 다르게 해석될 수 있다. 따라서 미국이나 일본에서 의미하는 기업의 사회적 책임과 국내에서 의미하는 사회적 책임에는 분명한 차이점이 존재한다. 특히, 미국에서 기업의 사회적 책임 문제가 중요시 되어온 배경에는 주주가 기업 경영에 절대적인 권한을 행사하는 주주중심 자본주의(shareholder capitalism)가 있다. 주주중심 자본주의하에서는 기업의 사회적 성과에 대해 전문경영인과 주주사이에 책임의 소재가 명확하다. 따라서 기업과 경영인이 사회에 대해 어떠한 책임을 가져야 하는가의 문제가 중요시 되게 된다. 반면에 유럽이나 일본의 경우 주주의 권한이 상대적으로 미흡하며 종업원들이 경영에 참여하는 형태의 이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism)가 발달하여 왔다. 여기서는 기업 경영에 전문경영인과 더불어 많은 이해관계자들이 연관되어 있기 때문에 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 미국에 비해 상대적으로 덜 발달할 수밖에 없었다.

(1) 미국의 경험

<표 2> 미국 기업의 사회적 책임 개념 발전과정

시기	배경	사회적 책임 개념의 특징
1950년대 이전	- 영국법의 영향 - IRS의 법령 개정(1935)	- 직접적 이익의 원칙(direct benefit rule) - 엄격한 법률 적용/제한적 기업자선
1950-60년대	- A.P. 스미스사 vs. 바로우 소송 - 회사법의 기업자선 인정	- 집합적 이익의 원칙(collective interest rule) - 사회-경제적 복지의 개념 태동
1970년대	- 주주의익 vs. 이해관계자 이익 논쟁 - 경제발전위원회(CED) 보고서	- 개발된 자기이익(enlightened self-interest) - 대중의 동의를 바탕으로 한 기업활동
1980-1990년대	- 시장에서의 경쟁 심화 - 이전의 충분한 경영 규정 바탕	- 이윤추구와 양립 가능한 사회적 책임 - 실증적 연구/대안 모색

자료: Carroll(1999)에서 재구성.

20세기 초 미국 사회에는 거대 기업군(群)이 등장하게 된다. 이들 거대기업은 독과점과 카르텔을 통해 시장을 지배하기 시작하였고 더불어 이들이 미국 사회 전체에 행사하는 영향력은 경제적인 영역을 넘어서 사회적, 정치적으로 증대되었다. 하지만 이들이 가진 영향력에도 불구하고 이에 걸 맞는 책임 있는 행동을 하지 못한 경우가 많았고, 종종 사회적 규범은 물론 법률적 기준조차 위반하는 비윤리적인 기업의 행태가 나타나기도 하였다. 이에 대한 반성을 바탕으로 1950년대 들어 '기업의 사회적 책임'(corporate social responsibility)이라는 개념이 태동한다. 미국에서 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 시기별로 다음과 같은 발전과정을 경험하였다.

① 1950년대 이전: 제한적 기업자선의 시대

미국은 경제발전 초기에 기업의 경영자들이 주주들에게 직접적 이익(direct benefit)을 가져다주지 않는 기부행위를 법으로 금하였다. 경영자들이 기업현장에 직접적으로 명시되어 있지 않는 사안에 회사의 기금을 제공하는 것 또한 금지되어 있었다(Himmelstein, 1997). 실제로 1881년 메사츄세츠 대법원은 철도회사와 지역 음악악기 회사가 지역 철도 변에서 개최 예정이던 음악회에 대한 협찬을 불허했다. 분명히 두 회사가 음악회에 참여함으로써 얻을 수 있는 이익이 있음에도 불구하고 두 회사의 기업현장에는 이들의 참여를 허가하는 내용이 없었기 때문이다(Himmelstein, 1997, p.17). 또한, 1934년 '올드 미션 포틀랜드 시멘트' 對 '헬버링'(Helverling) 간의 소송에서 미 대법원은 회사에 직접적인 이익을 기대할 수 없다는 이유로 샌프란시스코 공동모금회에 대한 기부를 금지하였다. 이처럼 주주에 대한 직접적 이익을 강조하는 시각은 1950년대 이전까지 지속되었다(Schwartz, 1996).

기업 자선에 대한 제한적 시각이 주류를 이루었던 원인은 미국법이 영국 법에 기초를 두고 있었기 때문이다. 당시 영국에서 기업 자선이란 가난한 사람을 도우려는 인간적 노력이 아니라, 회사에서 은퇴하는 이사들에게 제

공되는 선물을 의미했다(Schwartz, 1996). 영국의 경우 기업 기부를 통해 이익을 낼 경우 세금혜택을 받게 된 것도 1980년대에 와서야 가능했다(Cowton, 1987). 미국의 기업 기부는 1921년 국세청(Internal Revenue Service)이 기부 행위가 회사 종업원의 요구에 부응한다면 기업에게 세금혜택을 줄 수 있게 법령을 개정함으로써 새로운 전환점을 맞는다. 국세청은 이어 1935년부터 기업이 자선단체에 기부할 경우 기업소득의 5%까지 세금 공제를 받을 수 있도록 하였다.

② 1950- 1960년대: 기업시민 개념의 등장

1950년대는 현대적 의미에서 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 시작되는 시기이며, 1953년에 출간된 보웬(Bowen)의 저서 ‘Social Responsibility of the Businessman’의 출간이 그 시발점이 되었다. 그는 이 책에서 ‘사회가 기업인들에게 기대하는 책임이란 무엇인가?’ 라고 묻고 기업인의 사회적 책임에 대해 다음과 같이 정의를 내린다. “사회적 책임은 우리 사회의 목표와 가치에 부합되는 정책들과 의사결정에 따라야 하는 기업인의 의무이다”(p. 6). 보웬은 이 책에서 1946년 포춘지에 실린 기업인의 사회적 의식(social consciousness)을 인용하면서 기업인들은 이익과 손실이라는 명제보다 더 폭넓은 차원에서 그들의 행동에 대한 결과에 책임져야 한다고 주장하였다.

이러한 배경 하에서 미국에서 기업 자선을 법적으로 인정한 최초의 판결인 1952년 ‘A.P 스미스사’ 對 ‘바로우’(Barlow) 간의 소송이 발생하였다. 이 사건은 재봉틀 회사인 스미스사가 프린스턴 대학에 1,500불의 기부금을 낸 데 대해 바로우라는 주주가 무효소송을 제기하였고, 뉴저지 법원은 기부행위가 기업의 직접적인 이익과 무관하지만 사회적 책임의 범주로 인정한다고 판결하였다(Himmelstein, 1997). 이 사건을 계기로 미국의 기업 자선은 법적으로 인정받아 전국적으로 확산되기 시작하였고 이후 미 회사법은 기업 자선을 대폭 허용하는 방향으로 개정되어 왔다(Shaw and Post, 1993).

A.P. 스미스사 소송은 기업 자선의 원칙이 그 동안의 '직접적 이익의 원칙'(direct benefit rule)에서 기업 '전체로서의 이익의 원칙'(collective interest rule) 또는 공리주의(utilitarianism)로 전환함을 의미했다. 이는 비영리조직의 번성이 미국의 민주주의 발전에 핵심적인 역할을 한다는 믿음을 바탕으로 가능했다. 따라서, 사회문제의 해결은 기업의 전체적인 이익에 부합되기 때문에 기업은 이러한 문제를 해결하는데 앞장서는 비영리조직을 지원해야 한다는 것이다. 이 시기부터 미국 기업은 사회와 분리되는 것 보다 건전하게 발전하는 사회 속에서 번성하는 것이 유리하다는 인식을 하기 시작하였다.

한편, 1960년대에 들어서 기업의 사회적 책임의 의미는 보다 공식화되고 정교해진다. 데이비스(Davis, 1960)는 기업의 사회적 책임을 “기업인들이 눈 앞의 경제적, 기술적인 이익을 넘어서 취해지는 결정과 행동”(p. 70)으로 정의하고 일련의 사회적으로 책임 있는 사업들에 참여하는 것은 장기적인 관점에서 회사에 이득을 가져다주는 만큼 정당화된다고 주장하였다. 또한, 맥과이어(McGuire)는 그의 저서 'Business and Society'(1963)에서 기업은 경제적, 법적 의무의 차원을 넘어서 사회에 대해 책임을 가지고 있다고 주장하였다. 그는 기업윤리와 기업시민의 개념을 시사하면서 마치 모범적인 시민들이 그러하듯이 기업인도 '바르게'(justly) 행동해야 한다고 주장하였다.

③ 1970년대: 사회적 책임 논의의 확산

1970년대는 기업의 사회공헌 활동과 지역사회와의 관계에 대한 논의가 본격화되는 등 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 가장 활발하게 이루어진 시기이다. 이 시기에 논의된 기업의 역할은 과거의 논의와는 분명히 구분된다. 즉, 1960년대의 경우 프리드만(Friedman, 1962)과 같은 경제학자들은 기업이 사회적 책임에 관심을 갖기보다는 주주들에게 더 많은 경제적 이익을 줄 수 있도록 이윤추구활동에 전념해야 한다는 입장이었다. 하지만 1970년대에 들어서서 논의의 주류는 기업이 단순히 경제적 이익을 창출하는 것

이상의 책임을 가지고 있다는 방향으로 전환된다.

1971년 미국 경제발전위원회(Committee for Economic Development)는 기업의 활동은 대중의 동의를 바탕으로 수행 가능하며 이의 근본 목적은 사회의 요구를 건설적으로 수용하여 수행하는데 있다고 지적하였다. 힐드(Heald, 1970)는 기업인 스스로가 규정하고 경험하는 사회적 책임을 거론하면서 기업인이 가지는 사회적 책임은 그들과 연관된 실제 전략 내에서 실현되어야 한다고 주장하였다. 존슨(Johnson, 1971)은 사회적으로 책임 있는 기업은 경영진이 이윤추구에 있어 균형적인 시각을 가지고 주주들의 이익만이 아닌 종업원, 하청업자, 판매원, 지역사회, 그리고 국가의 이익을 생각한다고 주장하였다. 그는 이를 ‘관습적 지혜’(conventional wisdom)라고 불렀다(p.70). 또한, 스테이너(Steiner, 1971)는 기업의 사회적 책임이 단기적인 자기이익 추구하고 구분되는 ‘개발된 자기이익’(enlightened self-interest)과 사회적 이익을 추구하는 철학이라고 주장한다.²⁾

1970년대에는 기업의 사회적 책임이 모든 기업에게 동일한 의미로 받아들여지는 것은 아니라는 시각이 확산되었다. 즉, 어떤 사람에게는 법적 책임을 의미할 수 있고, 다른 사람에게는 윤리적인 문제에 대해 사회적으로 책임 있는 행동을 수행하는 것이 될 수 있다(Votaw, 1973). 따라서, 이 시기에 기업의 사회적 책임은 기업의 사회적 성과(corporate social performance)와 사회적 반응(social responsiveness), 또는 공적 책임(public responsibility) 등의 개념과 함께 사용되었다.

④ 1980년대 이후: 사회적 책임의 수행 방법과 대안 모색

1980년대 이후 현재까지 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 새로운 국면을 맞이하게 된다. 즉, 이전 시기에 비해 정의나 개념규정에 대한 논의는 줄어들고, 대신에 실증적 연구와 대안 모색과 같은 보다 구체화된 작업이

2) ‘개발된 자기이익’이란 기업에 의한 사회적 공헌활동 등 직접적으로는 이익에 연결되지 않지만, 장기적으로 보았을 때에는 어떠한 형태로든 기업의 이익에 연결되는 이익을 뜻한다.

주류를 이루게 된다. 존스(Jones, 1980)는 기업의 사회적 책임을 과정(process)으로 보았다. 즉, 무엇이 사회적으로 책임 있는 행동인가에 대한 합의에 이르기 어렵기 때문에 기업의 사회적 책임은 일련의 결과물이 아닌 하나의 과정으로 이해해야 한다는 것이다. 또한, 드러커(Drucker, 1984)는 기업의 이윤 추구와 사회적 책임은 양립 가능하다고 보았다. 즉, 기업은 그들이 가지는 사회적 책임을 사업 기회(business opportunity)라는 새로운 발상으로 전환해야 한다는 것이다. 그는 “적절한 기업의 사회적 책임이란 용을 길들이는 것과 같다. 즉, (골치 아픈) 사회문제를 경제적 기회와 혜택, 생산적 능력, 인간의 역량, 고 연봉 직종, 그리고 富 등으로 전환시키는 것이다”라고 주장하였다(p. 62).

(2) 일본의 경험

<표 3> 일본기업의 자선활동 배경과 역사

시기	배경	사회공헌 활동의 특징
1930년대	- 금융공황으로 실업자 급증, 물가 상승 - 우익, 군국주의 심화 - 미쓰이 지배인 단타쿠마 암살	- 개인재산 기부로 재단 설립 - 재단운용수입으로 사회사업 및 의료활동 전개
1970년대	- 공해문제 심각, 저품 결함 사례 빈발 - 제1차 석유파기	- 법인재단 설립 - 의료, 교육, 문화사업 등 영역 확대
1980년대	- 회사형인간에 대한 비판 - 초국적 기업화	- 기업내 사회공헌 부서 설치 - 해외에서의 지역공헌활동 강화
1990년대	- 국제사회의 비판 - 금융기관의 부정사건 - 개인적 삶의 중요성 재인식	- 회사원들의 자원활동조직 활성화 - 비영리조직과의 연계 강화

미국이 기업자선활동의 오랜 역사를 가지고 있는 반면, 일본에서는 일본형 기업시스템에 대한 구조적인 비판이 제기되고 기업의 해외진출이 본격화된 1980년대 중·후반에 이르러서야 비로소 그 중요성이 강조되기 시작

하였다. 따라서 한국처럼 대기업 중심 사회인 일본도 수 차례의 기업비판이 야기되면서 기업의 사회적 책임의식이 성숙되었다.

① 1980년대 이전: 제한적 기업자선의 시대

제2차 세계대전 이전까지 대부분의 일본인들은 자선활동이 천황의 의지에 따라 행해지며 자신이 속한 기업에 충성하는 것을 공동체에 대한 공헌과 동일시하였다. 또한 자선활동이 종교에 뿌리를 두고 발전해 온 서구에 비해 일본에서는 대부분의 종교가 널리 확산되지 못했기 때문에 종교적 자선을 위해 개인 또는 기업소득의 일부를 기부한다는 사고방식도 뿌리를 내리지 못하였다. 명치시대에는 부호들에 의한 기부활동이 주류였으나 戰後에는 마쓰시다 고노스케 「水道哲學」과 같은 경제적 책임을 강조하여왔다. 이는 기부전통이 미약한데다 사회문제나 국민복지가 정부의 영역이어서 기업은 이에 참여하지 않는 것이 좋다고 보는 견해가 지배적이었기 때문이다.

戰前에는 군부가 전쟁에 협조하지 않고 개인의 부만 추구했다고 하여 재벌을 비판하였고, 戰後 연합군은 일본기업들을 전쟁에 일부 책임을 져야 할 당사자로 판단하였다. 이러한 상황에서 일본기업들의 자선활동은 기업비판에 대한 일시적인 대응의 양상을 띠고 전개되어 왔다. 1930년대에 미쓰이가 설립한 「三井報恩會」나 미쓰비시 등에 의해 거액의 현금기부가 이루어지는 하였으나, 이는 쇼와 금융공황 직후 발생한 민심 수습 차원에서 우익과 군부가 재벌을 압박한 결과였다.

일본 기업들은 사회적 비판에 직면하여 윤리강령을 발표하는 등 나름대로 사회적 책임 수행을 강화하는 노력을 보여왔다. 일본경제가 전후부흥을 마무리하고 새로운 단계에 돌입하던 시기인 1956년에 經濟同友會는 「경영자의 사회적 책임에 대한 자각과 실천」을 발표하여 사회적 공기(公器)로서 기업의 책임을 강조하게 된다. 개별기업의 이익과 사회이익이 일치하는 시대는 끝났으므로 경영자가 적극적으로 사회적 책임을 수행하지 않으면 국민경제의 발전은 물론 개별기업의 발전도 기대할 수 없다고 결의한 것이다.

이러한 책임을 실천하기 위해 경영자는 경제적·사회적 환경을 정비하는데 노력을 아끼지 말 것을 강조하는 등 전후 일본기업의 사회적 책임 수행에 대한 방향을 제시하였다. 이를 통해 만약 기업이 그 책임을 수행하지 않으면 국가권력의 개입으로 기업의 자율성을 상실하고 경제발전도 불가능할 것이라는 위기의식을 고취하였다.

일본에서는 70년대 중반 들어 석유파동 직후 물가가 급등하자 기업의 무절제한 이윤추구행위를 비난하는 여론과 항의시위가 계속되었다. 1970년대 제1차 석유위기 이후 매점매석, 물가상승, 공해발생 등으로 기업에 대한 사회적 비판이 지속되자 각 기업들은 일제히 기업재단을 설립하여 대응하였다. 도요타재단, 미쓰비시재단 등은 이 시기에 설립된 대표적인 재단으로 기업들은 법인재단을 만들어 사회사업이나 문화사업 등의 자선활동에 관심을 가지기 시작하였다. 특히, 1976년 대기업들이 록히드 사건에 연루되면서 기업의 반사회성에 대한 비판이 고조되자 경단연 등 재계 4단체가 기업의 사회적 책임을 결의하였다.

② 1980년대 이후: 사회적 책임의 확산

일본기업들의 사회적 책임에 대한 인식이 본격적으로 전환되기 시작한 것은 1980년대 중·후반 이후라고 할 수 있다. 80년대 후반 엔고를 극복한 후 버블경제가 도래하여 기업의 재테크 지향이 강해지고 리쿠르트사건 등이 빈발하자 기업윤리문제가 다시 대두되었다. 이에 대응하여 경제 4단체는 “기업인 한사람 한사람이 기업의 사회적 책임을 자각하고 기업윤리의 문제를 自省自戒해야 한다”는 취지의 견해서를 발표하였다. 이는 국내적으로는 과로사, 잔업 등으로 인해 일본기업의 시스템 전체에 대한 반성이 제기되기 시작하였으며, 대외적으로는 일본기업의 다국적 기업화와 더불어 현지에서의 사회공헌활동이 경영전략의 일부로 인식되기 시작했기 때문이다. 1972년 설립된 미국소니재단이 본격적인 활동을 전개하기 시작한 것도 1980년대 후반부터라고 할 수 있다.

한편, 90년대에는 대형 금융사건과 총회꾼에 대한 이익공여 사건이 발생하여 여론은 일본의 기업시스템 자체에 문제가 있으며 기업정보를 공개하고 주주 이익을 배려하는 기업지배구조를 구축해야 한다는 방향으로 형성되기 시작했다. 따라서, 일본기업들은 경제적 책임만을 중시하던 과거 행태에서 벗어나 ‘좋은 기업시민(good corporate citizenship)’을 강조하는 사회공헌 책임에도 역점을 두게 된다. 최근 들어서는 회사 구성원들의 기업 우선 사고가 개인과 공동체의 삶을 강조하는 추세로 전환되면서 사내에 자선활동 관련 제도들이 대폭 정비되고 소규모 자원봉사활동 조직이 결성되고 있으며 비영리조직과의 연대 활동도 강화되는 등 일본기업의 자선활동은 새로운 국면을 맞고 있다. 특히 기업지배구조의 개선 필요성에 대한 사회적 공감대를 바탕으로 지역사회와의 커뮤니케이션을 강화하려는 기업들의 노력이 본격화되면서 소극적이고 임기응변적인 사회공헌활동을 넘어 기업시민 개념이 점차 확산되고 있다.

일본기업들의 사회공헌활동에 대한 지출이 지속적으로 확대되고 있는데 경상이익 중 사회공헌지출이 차지하는 비율은 90년 1.7%에서 94년에는 3.3%로 증가하였다. 사회공헌활동을 회사의 이미지 상승이나 조세혜택 등 이익과 관련된 목적보다는 ‘사회일원으로서의 책임(86%)’ 수행에 더 많은 비중을 두고 있다. 한편, 기업들은 종업원의 사회봉사활동에 대해 자금과 시간을 지원하는 등 참여를 유도하고 있다. 실례로 마쯔시다 전기는 이전에는 봉사활동을 노조의 자율에 맡기고 자금을 지원하는데 머물렀으나 92년부터 자원봉사에 대해 최장 1년간의 유급휴가제를 도입하고 있다.

하지만 미국기업들과 비교하여 볼 때, 일본기업은 기본 지키기와 경제적 책임수행은 비교적 충실하게 수행하고 있으나 사회공헌활동은 아직 미흡한 단계로 평가받고 있는 게 사실이다. 따라서, 기본 지키기 중에서도 경영의 투명성을 제고하고 주주이익을 중시하는 국제규범의 확산에 따라 현재의 폐쇄적 기업시스템을 개선해야 한다는 논의가 활발하다.

3. 기업의 사회적 책임 논쟁

기업의 사회적 책임에 대한 논쟁은 크게 세 가지 시각으로 분류된다. 첫째는 사회적 책임에 대한 부정적 시각이고 둘째는 긍정적 시각이다. 전자는 주로 신고전학과 경제학적인 시각을 바탕으로 하고 있고, 후자는 사회경제학적 시각을 반영한다. 최근에 들어와서는 위의 두 시각을 혼합한 절충형 시각이 등장하고 있다.

<그림 3> 기업의 사회적 책임에 관한 논쟁



(1) 부정론 : 경제적 성과(Economic Performance)

기업의 사회적 책임에 대한 첫 번째 논의는 신고전학과 경제학(neo-classical economics)의 시각이다. 이들은 일반적으로 기업의 사회적 책임을 부정하는 경향이 강하다. 이 원리에 따르면, 기업가들은 그들의 이익을 극대화하기 위해서 능률을 증진시키고 비용을 절감함으로써 사회적으로 공헌한다고 본다. 따라서, 기업에 주어진 역할은 이익(profit)을 내는 본업에 충실하는 것이며 사회의 제반 문제들에 신경을 쓰는 것은 그 만큼 다른 비용을 증가시켜 주주들에게 돌아갈 혜택을 감소시킨다. 이러한 비용은 생산하는 제품 가격에 전가되어 가격이 올라 결국 고객에게 피해가 돌아가고 경쟁력 상실로 인하여 새로운 고용창출에 실패하게 된다는 것이다. 결국

주주의 이익을 극대화하는 것이 기업의 최대 역할이라는 것이다(Schwartz, 1996; Himmelstein, 1997).

프리드만(Friedman, 1970)에 따르면, 기업은 단 하나의 책임, 즉 경제적 성과만 내면 된다. 주주는 기업의 주인이기 때문에 기업이 창출하는 이익은 당연히 주주들의 몫이어야 한다. 기업의 경영자는 단지 주주들로부터 전권을 일임 받은 중개인이기 때문에 주주들의 이익을 보장하는 경영을 한다는 도덕적 책임을 가져야 한다. 따라서, 경영자들의 결정에 의한 기부행위는 금해야 하며, 만약 사회의 요구가 거세질 경우 세금을 더 내면 되는 것이다. 주주는 기업과 관련된 이해관계자들과 맺는 계약에 의해 자신들의 이익을 보장받는다. 각각의 이해관계자들은 기업과 계약관계를 맺고 있고 이들이 기업에 제공하는 서비스에 비례하여 그만큼의 혜택을 받게 된다. 즉, 경영자와 종업원들은 임금 지불이라는 수단으로, 지역사회는 세금 징수로, 공급업자는 적절한 가격으로 보상받게 되고, 이러한 보상을 제하고 남는 나머지 부분이 주주들에게 돌아가는 이익이 된다는 것이다.

(2) 긍정론 : 사회적 성과(Social Performance)

두 번째 논의는 사회적 책임에 대한 긍정적 시각으로 이해관계자론(stakeholder theory)으로도 불린다(Johnson, 1971). 20세기에 들어서서 자본주의의 발달과 함께 기업의 규모가 커지고 그에 비례하여 권력과 영향력이 증대됨에 따라 이에 상응하는 기업의 사회적 책임 또한 커지게 된다. 이에 따라 1970년대 이후 모든 사람들이 살기 좋은 사회를 만드는데 협력해야 하듯이 기업도 사회의 구성원으로서 당연히 책임 있는 역할을 수행해야 한다는 주장이 확산되게 된다. 즉, 장기적으로 보면 사회의 요구를 외면할 경우 결국 사회전체의 비용으로 되돌아오게 되어 기업의 비용 지출이 증대될 수밖에 없다는 것이다. 따라서, 사회 전체의 발전이 기업의 발전에도 유리하다는 것이다(Carrol, 1999).

드러커(Drucker, 1984)는 기업은 이익만 추구하는 조직이 아니며 기업의 행위는 개인의 행위와 마찬가지로 윤리적 표준에 맞추어서 평가된다고 주장한다. 따라서, 기업은 자기의 행동에 대하여 법적·도덕적으로 책임을 져야하며, 사회 속에서 '건전한 기업시민'(good corporate citizen)이어야 한다는 것이다(Carrol, 1991). 사회적 책임의 긍정론자들도 경제적 성과가 기업의 일차적 책임이라는 점을 부정하지는 않는다. 최소한 자본비용을 보상할 수 있는 수준의 이익을 내지 못하는 기업은 역설적으로 사회적으로 무책임한 기업이라는 것이다. 하지만 경제적 성과가 기업의 유일한 책임은 아니라고 본다. 이는 오늘날 기업이 자본주의 체제하에서 이윤을 추구하면서도 사회적 역할을 다 해야하는 제도적 존재가 되었음을 의미한다(Steiner, 1971; Carroll, 1979; Shaw and Post, 1993).

(3) 수렴론 : 사회적 투자(Social Investment)

최근에 들어서는 기업의 '경제적 성과'와 '사회적 성과'를 따로 분리시키지 않고, 두 가지를 같이 다루어야 한다는 논의가 지배적이다. 따라서, 기업이 사회에 대한 책임을 가지고 있다는 사실은 인정하되 그렇다면 어떻게 책임져야 하는가에 대한 논의를 활발히 진행하고 있다. 즉, 종업원이나 지역사회 같은 이해관계자의 요구에 충실하면서 동시에 주주들의 이익을 극대화시킬 수 있는 새로운 의미의 기업의 사회적 책임은 무엇인가에 대한 논의이다. 이 시각에 따르면, 장기적인 관점에서 볼 때 기업의 주주들에게 이익이 되는 것은 동시에 이해관계자들에게도 이익이 된다. 따라서, 주주도 이해관계자에 포함되기 때문에 장기적인 관점에서 보면 이들 두 집단이 가지는 이해관계는 궁극적으로 하나로 수렴된다는 것이다.

따라서, 기업의 목표는 이익 추구이지만 그것이 기존의 단기적인 이익 추구와는 구별되는 장기적인 이익의 극대화에 초점을 맞추어야 한다는 것이다. 즉, 사회적으로 책임 있는 기업이 장기적으로는 주주에게도 더 많은 이익을 가져다준다는 것이다. 이러한 수렴론은 기업의 '사회적 투자'(social

investment)(Stump, 1999), 또는 ‘심층적 책임’(meta-responsibility) (Reich, 1998)이라고 불리며, 기업의 자선 활동은 이타주의적 시각이나 이익 추구적 시각과 같은 일방적인 관점에서만 바라볼 수 없다는 주장이다. 이 시각에 따르면 이익(profits)과 사회적 책임은 별개의 사안이 아니다.

다음 III, IV장에서는 이윤과 사회적 책임 양자를 모두 중요한 경영목표로 취급하며 적절한 균형을 모색하는 선진기업들의 성공적인 사례들을 소개하고 이를 국내 현실과 비교하여 분석한다. 따라서, 사회적 투자(social investment)로서 기업의 사회적 책임 수행이 실제 기업현장에서 실현 가능한지를 「윤리경영」과 「기업 사회공헌활동」 사례를 통하여 구체적으로 비교 분석된다.

III. 윤리경영의 의미와 사례

1. 윤리경영의 개념과 실천시스템

(1) 윤리경영(Moral Management)의 개념

윤리경영은 경영활동의 옳고 그름을 구분해 주는 규범적 기준을 사회의 윤리적 가치체계에 두는 경영방식을 의미한다. 윤리경영의 개념을 보다 구체적으로 살펴보기 위해 기업윤리를 바라보는 입장에 따라 경영행태를 구분하면 다음과 같은 세 가지의 범주로 나누어 볼 수 있다.

첫째 ‘비윤리경영(immoral management)’은 기업윤리는 물론 기업의 이윤추구를 위해 법과 제도마저도 장애물로 간주하는 전근대적인 경영행태로 최근에는 거의 존재하지 않는다.

둘째는 ‘초윤리경영(amoral management)’으로 이러한 기업들은 경영과

윤리는 전혀 별개의 영역에 서식하는 개념이므로 합법의 테두리 내에서는 어떠한 행동을 해도 좋다는 입장을 취한다. 윤리를 기업경영의 외적요인 중 하나로 사정하고 “어떻게 하면 기업윤리와 관련된 문제가 발생하지 않을까” “만약 윤리적인 문제가 발생한다면 어떻게 대응할까”라는 리스크관리 차원에서 기업윤리의 문제를 접근한다.

마지막으로 ‘윤리경영(moral management)’은 기업이 적법의 테두리를 넘어 입법의 취지와 사회통념까지도 감안하여 기업윤리를 준수하는 경영방식이다. 예를 들어 법적 책임이 없어도 사회의 윤리적 기준과 상충하면 사회가 요구하는 윤리기준을 선택하는 경영방식이다. 이들 기업에 있어 윤리는 이윤과 마찬가지로 기업이 추구해야 할 중요한 목표 중의 하나이다.

캐롤(Carroll)에 따르면 현실세계에서는 초윤리경영의 입장을 취하는 기업과 경영자가 가장 많으며 이들을 윤리경영의 영역으로 이동시키는 작업이 기업윤리학의 과제라고 지적하고 있다.

<표 4> 기업윤리에 대한 태도를 기준으로 한 경영방식 분류

	비윤리경영 (immoral management)	초윤리경영 (amoral management)	윤리경영 (moral management)
윤리규범	·경영의사결정과 행동은 윤리와 대립	·경영의사결정과 행동은 윤리와 독립	·경영활동은 윤리적 행동기준과 일치
기업의 목표	·수단과 관계없이 이익과 조직의 성공	·이윤 외의 목적은 고려할 필요 없음	·법과 윤리기준내의 이윤 추구
기업의 책임	·경제적 책임	·경제적 책임 + 법적 책임	·경제적 책임 + 법적 책임 + 윤리적 책임
법률에 대한 태도	·법은 경영목표 달성에 장애물	·법률이 곧 윤리 (합법의 테두리에서 무엇을 해도 무방)	·법은 최저한의 기준 (법문구가 아닌 법 정신을 존중)
전략	·이익과 합치하면 무조건 추진	·경영상 필요한 범위 내에서만 개인적인 윤리를 적용	·건전한 윤리기준과 공생 윤리적 딜레마 발생시 윤리기준 우선

(2) 윤리경영 확산의 배경

① 경영리스크의 증가

윤리적인 의사결정은 단 한번의 실수로 기업을 도산의 위험에 빠트릴 수도 있는 치명적인 위험(Risk)의 영역에 속한다. 기업의 윤리성 결여로 인해 발생하는 사건의 경우, 업무의 혼란이나 종업원의 사기 저하는 물론 고객의 이탈, 과징금과 소송을 우려한 투자자들의 주식투매 등 막대한 비용을 발생시킨다. 반면에 급변하는 경영환경은 기업의 경영리스크를 증대시킨다. 특히 1980년대 중반이후 기업의 세계화가 진전되면서 현지의 법과 제도, 문화와 관습, 시장과 상거래 관행의 차이로 인해 기업의 의사결정이 특정 국가의 윤리적인 관행과 충돌하는 경우가 증가하고 있다. 특히 디지털화와 소비자주권의 강화로 비윤리적 행위로 인해 기업이 지불해야 할 비용은 점점 대형화되는 추세이다.

전통과 역사를 자랑하던 일본의 식품회사 유끼지루시(雪印)는 사용이 금지된 원료를 사용하다 적발되어 사회적 지탄의 대상이 되었고 결국 2001년에 도산했다. 미쯔비시 자동차는 미국본사의 성희롱 사건(1996년), 폭력집단 이익 제공 사건(1997년), 불량부품 은폐 사건 (2000년) 등 연이은 비윤리적 행위를 수습하지 못하고 3년 사이에 CEO가 3명이 교체되는 등 혼란을 겪다 2001년 다임러 크라이슬러에 경영권을 이양했다. 기존의 부패한 거래관행과 Black-Connection 역시 언제 폭발할 지 모르는 위험요소를 내포하고 있다. 1997년 노무라증권은 폭력단 이익 공여 및 정부관료 접대가 사회적인 문제로 부각되어 경영진이 구속되고 5개월간 채권업무 취급 중단 등의 제재로 99년 3월 결산에서 4천억 엔의 적자를 기록하기도 했다.

미국기업들 역시 비윤리적인 행위로 인해 엄청난 손실을 입는 사례가 비일비재하다. 법 제도 위반으로 인한 과징금도 천문학적인 금액으로 증가하고 있고 비윤리적 기업이라는 기업 이미지의 추락은 단시간 내에 만화가 불가능할 정도로 치명적인 위기를 초래한다.

<표 5> 최근 미국기업의 비윤리적 행위로 인한 과징금 부과 사례

기업명(연도)	내용	과징금(백만\$)
Laboratory Corporation of America(1996)	·건강보험 관련 영수증 사기	187
Texaco(1996)	·최고경영진의 인종차별적 대화내용을 담은 테이프 공개	176
ADM(1998)	·구연산 및 라이신 가격담용 등 반독점법 위반	100
Louisiana-Pacific Corp. (1998)	·제품결함, 환경훼손에 대한 집단소송 패소 및 허위 진술	37
Royal Caribbean Cruises (1998)	·플로리다 해안에 폐기물 투기	9

자료 : Driscoll and Hoffman(1999)에서 재작성

대부분의 기업들은 이처럼 비윤리적인 행위가 몰고 올 파장을 사전에 예방한다는 위기관리 차원에서 윤리경영에 관심을 기울이고 있다. 오늘날에는 비교적 높게 평가받는 윤리경영체계를 갖추고 있는 많은 기업들이 과거에 비윤리적 행위로 인해 많은 비용을 지불하거나 혹독한 시련을 겪었던 기업들이라는 점은 경영리스크의 관리가 윤리경영 확산의 주요 요인임을 반증해 준다. 자회사 피바디(Kidder Peabody)의 채권거래 손실과 감독 소홀로 인한 부실을 경험했던 GE, 성능테스트 실험 결과를 조작했던 노드롭 그루만(Northrop Grumman), 협력업체와의 부정거래 문제가 야기되었던 벨 아틀랜틱(Bell Atlantic) 등은 윤리적 위기이후에 윤리경영을 기업의 경영이념과 결합시켜 성공을 거두고 있는 대표적인 사례이다.

② 기업에 대한 사회적 기대의 증가

경영리스크의 관리가 윤리경영의 도입을 추동하는 내부적 요인이라면 기업의 사회적 책임에 대한 점증하는 기대는 윤리경영의 도입을 외부로부터 강제하는 힘이라고 할 수 있다. 1980년대 후반부터 전세계적으로 불어닥친 규제완화와 시장경쟁의 격화는 ‘거대정부(big government)- 거대기업(big business)’에서 ‘작은 정부(small government)- 거대기업(big business)’으로

의 변화로 귀결되면서 기업의 자유도를 크게 신장시켰다. M&A에 의한 거대기업의 탄생, 정부에 의한 사회복지 영역의 축소를 초래하면서 기업이 지배하는 생활의 범위를 더욱 확장된 것이다.

이러한 변화에 따라 소비자와 시민단체 등은 이제 기업이 이윤극대화를 통한 경제적 기여에 그치지 않고 정치, 사회, 문화 전반의 영역에서 윤리적 선택에 충실하기를 기대한다. 더 나아가 기업의 활동 범위가 법과 규제만으로는 통제할 수 없는 영역으로 확장된 만큼 단순히 법률적 의무를 준수하는데 그쳐서는 안되며 윤리적인 통제기준을 가져야 한다는 주장이 제기되고 있다. 인종차별정책을 펴는 남아프리카공화국에 미국기업이 투자하지 말아야 한다는 주장, 나이키사가 동아시아 근로자들을 저임금으로 부당 대우하고 있다는 사실이 알려지면서 전개된 불매운동, 에너지 관련회사에 대한 환경단체들의 감시와 지속가능한 경제발전이라는 전지구적 과제에 참여할 것을 촉구하는 움직임 등은 그 논리적인 정당성 여부를 떠나 변화하고 있는 현대사회의 기업관을 단적으로 보여준다.

(3) 윤리경영 실천시스템 : 「3C」

윤리경영이 추상적인 구호에 그치지 않고 실제 경영진의 의사결정이나 사원들의 행태에 영향을 주는 경영과정의 일부로 정착되기 위해서는 「3C」로 표현되는 실천시스템이 구비되어 있어야 한다.

그 첫 번째 구성요소는 윤리강령(code of ethics)이다. 윤리강령은 기업윤리 준수를 위한 사원들의 행동지침을 성문화한 기업과 임직원들과의 약속이다. 두 번째는 윤리경영전담임원을 선임하고 윤리경영을 실현하기 위한 일상적인 감독조직 (compliance check organization)을 운영하는 것이다. 감독조직은 내부고발제도를 운영하고 윤리경영의 실천 여부를 평가한다. 셋째는 기업윤리 준수를 위해 반복적인 교육을 실행함으로써 임직원들간의 공감대를 형성(consensus by ethic education)하는 것이다.

<표 6> 윤리경영 실천을 위한 경영시스템으로서의 「3C」

구 분	주 요 내 용
기업윤리강령 (Code of conduct)	·기업윤리의 준수가 구체적이고 明文化된 형태로 직원들의 행동지침으로 제시되고 있는가?
준수여부 감독 조직 (Compliance check organization)	·윤리경영을 실현하기 위한 조직, 제도가 구비되어 있는가? → 윤리경영 전담부서 및 임원, 내부보고(고발) 시스템 감사 및 평가 시스템 등
교육에 의한 공감조성 (Consensus by ethic education)	·기업윤리 준수를 위한 반복적이고 일상적인 교육이 제공되고 있는가?

미국에서는 위와 같은 「3C」를 갖추고 있는 기업의 경우, 연방법을 위반해도 법원이 면책 혹은 징계 수준을 감면해 줄 수 있는 「미연방법원 판결지침(Federal Sentencing Guideline)」을 운영하고 있다. 실제로 1996년 미연방법원은 직원들의 감독부재로 보험사기사건에 휘말려 기소된 케어마크(Caremark)사의 이사진에게 무죄를 선고했는데, 그 근거는 이 회사가 오래전부터 윤리경영을 실천하기 위한 제도를 성실히 운영하고 있었다는 점이 었다. 반면에 윤리경영 시스템이 없거나 윤리경영 시스템이 존재한다해도 형식적으로 운영해 왔다고 판명되면 법원은 통상적인 과징금의 몇 배를 초과하는 판결을 내릴 수도 있다.

<<델라웨어 주 법원의 Caremark 사건 판결>>

- ▷ 1996년 델라웨어주 법원은 직원들에 대한 감독부재로 보험사기사건이 발생했음을 이유로 기소된 Caremark사의 이사진에 대하여 사건 발생 이전부터 동사가 윤리경영 실천을 위한 제도를 운영하고 있었음을 이유로 무죄를 선고

연방법원의 판결기준은 소송건수의 감소와 과징금액의 증가라는 결과를 낳았다. 1988~1990년 사이에 소송 건수는 774건, 평균 과징금액은 약 17만 달러였으나, 1998~2000년 사이에 소송건수는 573건으로 줄었고 평균 과징금액은 약 320만 달러로 증가하였다. 이는 상당수의 기업들이 연방법원의

판결기준을 의식하여 윤리경영시스템을 갖추었고, 반면에 이러한 시스템을 갖추지 않은 기업들에 대해서는 과징금의 중과가 이루어지고 있음을 의미한다. 특히 윤리경영시스템을 갖추지 못한 채 미국 내 진출한 다국적기업들이 중과의 판결을 받는 경우 크게 증가하고 있다.

<표 7> 미연방법원의 판결기준에 의한 제소기업 수와 평균 과징금액

	제소 건수	평균 과징금액(달러)
1988 1990(가이드라인 도입전)	774건	167,214
1998 2000(가이드라인 도입후)	573건	3,225,462

자료 : Ethics Officer Association

2. 국내의 윤리경영 현황

최근 들어 윤리경영에 대한 국내기업들의 관심도 크게 증가하고 있다. 전경련의 조사에 따르면 2001년 조사대상 기업(전경련 회원사 및 상장기업 500개사)의 45.2%가 기업윤리헌장을 채택한 것으로 나타나 지난 1999년의 21.8%에 비해 크게 늘어났으며, 30대기업은 69.4%가 윤리헌장을 제정한 것으로 나타나 99년의 33.3%에 비해 역시 크게 증가했다. 특히 위의 조사에서는 윤리강령의 제정이유로 수익성과 생존전략을 지적한 기업의 비중이 99년의 약 7%에서 약 30%로 나타나 윤리경영이 사회적 책임의 수행이라는 당위성을 떠나 점차 경쟁전략 차원으로 인식하고 있음을 보여주고 있다.

<표 8> 국내의 기업윤리헌장 제정 현황

구 분	1999년(%)	2001년(%)
전체기업	21.8	42.3
30대기업	33.3	69.4

주 : 전경련 회원기업 및 상장기업 중 500개사를 대상으로 2001. 6.4 ~ 6.30까지 조사한 결과

자료 : 전경련(2001), “기업윤리헌장 제정 및 실태조사결과”

그러나 국내의 윤리경영 도입은 아직 초보적 수준에 머물러 있다. 윤리경영에 대한 변화 추세를 인식하고는 있으나 시급한 경영과제로 받아들이지는 않고 있는 것이다. 실제로 스위스의 IMD에서 발표하는 국가경쟁력 순위에서도 국내기업의 윤리경영과 관련된 지표는 2001년 전체 49개국 중 39위를 차지하여 외국인들 역시 국내기업의 윤리경영 수준에 대해 높은 점수를 주지 않고 있다.

<표 9> 기업의 사회적 책임 지표의 국가경쟁력 순위(2000~2001년)

	기업인 신뢰		윤리 경영		사회적 책임		전체 순위
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2001
싱가포르	1	3	6	8	5	7	2
홍콩	13	10	24	19	31	22	6
대만	26	14	26	25	23	16	18
한국	45	47	38	39	39	40	28

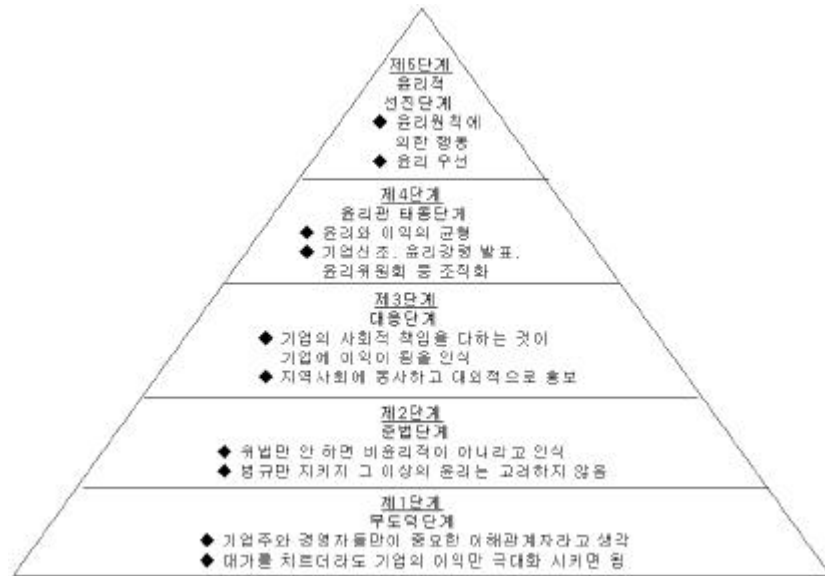
주: 2000년은 총 47개국 중, 2001년은 총 49개국 중 순위임

자료: IMD, The World Competitiveness Report, 2000, 2001

최근 국내에서도 외환위기이후 기업에 대한 국민들의 기대심리가 더욱 높아지고 PL법 발효, 주주대표소송 등의 제도가 정비되면서 이해관계자들의 영향력이 증대하고 있다. 특히 인터넷의 확산으로 소비자들이 불만사례를 쉽게 공유하고 안티사이트 등을 통해 집단행동을 도모하는 사이버파위가 형성되면서 기업활동에 큰 부담으로 작용하고 있다. 또한 기업에 대한 국민들의 기대심리가 더욱 높아지면서 사회통념에 어긋나지 않는 경영을 요구하는 목소리가 높아지고 있다. 이에 따라 법률적으로는 문제될 것이 없는 경영활동조차도 국민정서와 충돌하여 사회적 물의를 일으키고 지탄의 대상이 경우가 발생하고 있다.

따라서 현재 국내기업들은 기업의 법적, 경제적 책임을 넘어서 사회적 책임을 깨닫기 시작하는 단계로 평가받고 있으며, 아래 그림에서 볼 때 제2단계에서 제3단계로 이행하고 있는 과정에 해당된다고 보여진다.

<그림 4> 기업의 윤리적 발달단계



자료: R.E. Reidenbach and D. P. Robin, 1991, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development," Journal of Business Ethics, April, pp. 274

3. 윤리경영의 선진사례

존슨 앤 존슨 : 윤리경영의 대명사

존슨 앤 존슨(Johnson & Johnson)은 1943년에 이미 윤리강령 ‘우리의 신조(Our Credo)’를 작성하여 실천해 오고 있는 윤리경영의 대명사격인 기업이다. 1935년 이사회 의장을 맡고 있던 창업가의 후손 R. W. Johnson은 고객·종업원·주주에 대한 기업의 사회적 책임을 강조하는 새로운 기업철학을 제시하였고 이에 근거하여 1943년에 ‘우리의 신조’라는 기업윤리강령을 직접 작성하여 경영에 접목시켰다.

‘우리의 신조’는 소비자·종업원·지역사회·주주의 순서대로 기업의 사회적 책임을 규정한 것인데, 간결한 문장과 명확한 목표 제시로 현재도 기업

윤리강령의 모범이 되고 있다.

기업윤리를 강조해 온 존슨 앤 존슨의 경영방식은 1982년 존슨 앤 존슨이 생산한 타이레놀 병에 독극물을 투입한 전대미문의 기업범죄가 발발했을 때 효과를 발휘하였다. 사건 발생 즉시 존슨 앤 존슨은 투명성이 최선의 대응책이라는 판단 아래 제조과정을 비롯한 회사의 모든 경영 프로세스를 언론에 적극 공개했다. 동시에 무려 2억 4천만 달러의 비용을 감수하며 모든 제품을 수거하여 폐기하고 재생산함으로써 오히려 소비자들의 신뢰를 높이는 전화위복의 계기로 삼았다. 컨설팅기관과 일부 경영진이 타이레놀 브랜드를 포기할 것을 종용하였으나, 존슨 앤 존슨은 재출시를 감행하였고 오히려 소비자들의 높은 호응을 받았던 것이다.

존슨 앤 존슨에는 기업윤리를 담당하는 별도의 조직이 없고 인사담당임원이 윤리경영을 총괄한다. 최고경영자로부터 직원에 이르기까지 모두가 윤리담당자라는 전제하에 별도의 윤리담당부서를 두지 않고 있는 것이다. 그러나 윤리강령의 실천을 위한 후속작업은 지속적으로 최고경영진의 관심아래 지속적으로 이루어지고 있다.³⁾ 우선 존슨 앤 존슨의 인사부서에서는 ‘Credo Action Team’을 구성하여 2년마다 한번씩 우리의 신조가 실천되고 있는지를 조사하고 직원들의 인식변화를 촉구한다. 또한 인사정책에 있어서도 기업윤리의 준수 여부가 핵심적인 인사기준 중의 하나가 되고 있다. 임원 교육에서는 ‘신조에 입각한 리더십(credo leadership)’을 강조하며 「Our Credo」에 반하는 행동을 하는 사람은 결코 리더가 될 수 없고 불분명한 지시로 직원을 윤리적인 혼란에 빠뜨리는 임원에 대해서는 반드시 경고한다는 인사원칙을 고수하고 있다. 동시에 인사원칙에 포함되는 윤리성 평가는 매우 구체적이고 종업원들이 경영자를 평가하는 360도 회전평가방식을 채택하고 있기 때문에 하향식(Top-Down) 윤리경영 추진이 직원들에게 스트레스로 작용하는 부작용은 거의 없다.

3) 존슨 앤 존슨의 전임 최고경영자 겸 이사회의장인 라센(R. S. Larsen)은 ‘성과가 좋지 않으면 서로 격려하여 다시 한번 기회를 줄 수 있지만, 회사의 가치를 이해하지 못하거나 이에 반하는 행동은 다른 방도가 없다. “존슨 앤 존슨에서는 우리의 신조를 믿고 실천에 나서지 않는 사람은 결코 리더가 될 수 없다”고 강조하고 있다.

기업윤리에 대한 강조는 존슨 앤 존슨을 ‘시간을 질질 끄는 기업(time-consuming firm)’이라는 혹평을 받게 하기도 한다. 그러나 존슨 앤 존슨의 최고경영층들은 이러한 비판은 얼마든지 감수할 용의가 있으며 의사결정이 다소 지연되더라도 윤리적인 관점에서의 대안을 충분히 검토할 것을 권고하고 있다. 성과면에서 존슨 앤 존슨은 윤리경영을 실천하면서도 지난 100년간 과감한 신규투자와 인수합병 등을 통해 두 자리수의 성장률을 기록해 왔음을 들어 윤리경영과 의사결정속도 사이의 상충관계를 인정하지 않고 있다. 더 나아가 존슨 앤 존슨은 윤리경영이 종업원들의 자긍심과 직무몰입도를 높이기 때문에 이직률을 줄이고 기업의 생산성을 높이는 가치창조기능을 할 수 있다고 판단하고 있다. 특히 빠른 승진과 많은 보수로 확보한 인재가 언젠가 같은 이유로 회사를 등질 수 있는 반면 선한 사람들이 만든 선한 기업이라는 이미지는 구성원들에게 일생을 통해 추구할 만한 숭고한 가치를 부여함으로써 인재확보측면에서 보다 유리하게 작용할 수 있다는 것이다.

인터내셔널 페이퍼 : 내부고발제도의 성공적 운영 사례

1백년이 넘는 역사를 자랑하는 세계 최대의 펄프·제지업체인 「인터내셔널 페이퍼(International Paper)」 역시 일찍부터 윤리적인 비즈니스 관행을 통해 경영위험을 통제해 온 것으로 유명하다. 요컨대, 제지·펄프처럼 경기변동에 민감한 사업일수록 고객을 사로잡을 수 있는 경영철학이 중요하다는 경영진의 판단 아래 기업윤리의 실천에 앞장 서 왔다.

인터내셔널 페이퍼는 김벌리 클라크에 앞서 제조용으로 벌목한 나무보다 더 많은 나무를 심는 사업을 전개한다는 자원관리책임서약(Resource Stewardship)을 공표하고 준수해 온 기업이며 신중한 사업전개로 경쟁업체와 달리 반독점 시비와 소비자의 저항에 휘말리지 않았다. 예를 들어 경쟁사인 테트라 팩이 자사 포장용지만을 사용할 수 있는 포장기계를 개발하여

식음료포장지 시장의 약 90%를 장악하였으나, IP는 이러한 사업방식을 채택하지 않았고 경쟁업체인 zlaqjffl 클라크, 포트 제임스, 조지아 퍼시픽 펄트가 가격담합으로 5,600만 달러의 과징금을 문 사건에도 연루되지 않았다.⁴⁾

인터내셔널 페이퍼의 윤리경영 사례에서 가장 돋보이는 부분은 형식적으로 운영되던 내부고발제도를 윤리경영의 실천의 핵심수단으로 자리잡게 운영하고 있다는 점이다. 인터내셔널 페이퍼의 제보전화 Help Line은 전세계 어디서든 1분내에 본사의 콜센터와 연결되며 동시통역이 지원되도록 운영되고 있다. 전화나 메일로 접수된 제보가 법무팀 또는 인사팀의 조사적정성 평가와 윤리사무국의 판단을 거쳐 통보되는데 까지 걸리는 시간은 통상 20일밖에 걸리지 않는다. 일반적으로 내부고발제도는 악용될 소지가 많아 종업원들에게 부담을 주게 되지만, 인터내셔널 페이퍼의 내부고발제도는 1998년 절반을 넘던 익명의 전화제보가 2001년 34%로 감소할 정도로 윤리경영을 위한 새로운 수단으로 정착되어 가고 있다. 이는 철저한 보안을 통해 제보자가 인사상의 불이익을 받지 않도록 보장해 주었을 뿐 아니라 비리적발이 아닌 예방을 위한 상담 프로그램으로 운영되어 왔기 때문에 가능했다. Help Line을 통해 제보된 사례들은 임직원의 교육프로그램으로 구체화됨으로써 윤리적인 딜레마를 직원 전체가 공유하도록 사용된다.

<표 10> 인터내셔널페이퍼의 내부고발제도 운용 실적

	전체전화(건수)	익명의 전화(%)	실명의 전화(%)
1998	948	52	48
1999	1,162	52	48
2000	1,272	44	56
2001	1,432	34	66

자료 : IP사의 내부자료

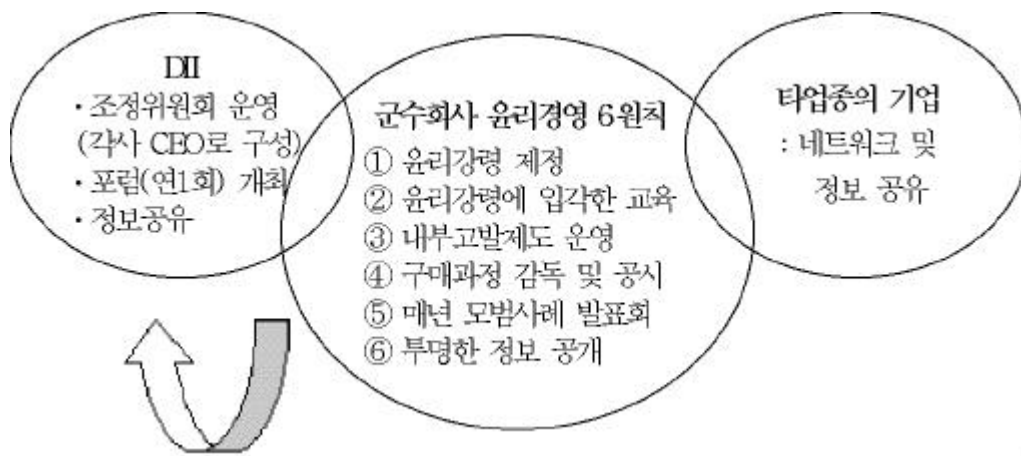
4) 테트라 팩은 1991년 시장자배적 사업자의 지위 남용으로 경쟁법 위반 판정을 받아 1,100만 달러의 과징금을 부과 받았다.

노드롭 그루만 : 군수산업의 부정적 이미지를 개선

군수업체 노드롭의 윤리경영은 미국 연방정부의 권고에 의해 시작되었지만, 현재는 기업윤리를 새로운 기업관으로까지 발전시키기 위해 노력하고 있다는 점에서 주목받고 있다.

노드롭은 1980년대 초반까지만 해도 각종 군수사업 스캔들에 연루되어 비리의 온상이라는 부정적인 이미지를 벗어나지 못하고 있었다. 특히 제품의 성능테스트를 날조한 사실이 발각되어 벌금과 변호사비용을 합쳐 약 1억 2천만 달러의 손실이 발생하기도 하였다. 노드롭은 1986년 미국 내 군수산업 윤리경영 실천협의회(DII: The Defense Industry Initiative)에 가입하면서 윤리경영을 실천하기 시작했다. 노드롭은 DII에 적극 참여하는 한편 군수산업의 특성을 감안한 윤리적 의사결정 가이드라인을 제정하였다. 노드롭의 윤리강령에는 가격조건의 공개, 수출입 관련 원칙 등이 규정되어 정부와의 협상에서도 투명성을 견지할 것을 공표하고 있다.

<그림 5> 미국 군수산업 윤리경영실천협의회(DII)의 윤리경영 실천도



자료 : 노드롭사의 내부자료

노드롭의 윤리강령은 설문조사를 통해 모든 임직원들의 의견을 반영하는 상향식(bottom-up) 방법을 통해 채택되었고 법률용어를 모두 배제함으로써 직원 가족이 이해할 수 있는 수준으로 작성되어 있다. 이는 윤리적인 딜레마의 경우 가족이 일차적인 상대방이 될 수 있음을 고려한 것이다. 또한 윤리강령에 일일이 기재할 수 없는 애매한 상황에서 발생하는 당혹감을 해결하기 위해 보다 구체적인 윤리행동기준을 담은 기업가치선언문을 별도로 작성하였다.

특히 노드롭은 세계 각국의 국방 관계자들과 교류해야 하는 사업의 특성상 사원수칙과 같은 윤리강령만으로는 윤리경영을 실천할 수 없다고 보고 기업윤리에 대한 가치관 공유를 위해 힘쓰고 있다. 즉 토론식 교육과 정기적인 직원설문조사 등을 통해 기업윤리의 실천 여부를 끊임없이 점검하고 시스템을 수정함으로써 보여주기 위한 윤리가 아니라 임직원들의 의사결정 과정에 체화된 윤리의식을 형성하기 위해 노력하고 있다.

심지어 노드롭에서는 임원교육시 셰익스피어의 「헨리5세」를 교재로 사용한다. 이는 현실에서 벌어질 수 있는 다양한 실제 사례에 대해 의견을 교환함으로써 경영진이 과감하고 신속하면서도 윤리적인 기준을 간과하지 않는 의사결정을 내리도록 하기 위한 것이다. 이러한 교육 시스템은 노드롭이 경영활동과정에서 직면하게 되는 윤리적 의사결정의 딜레마에 대해 얼마나 진지하게 고민하고 있는가를 보여준다.

IV. 기업 사회공헌활동의 의미와 사례

1. 기업 사회공헌활동의 개념과 실천시스템

(1) 기업 사회공헌활동(Corporate Philanthropy)의 개념

국민복지에 대한 국가의 역할이 점차 한계점을 보이면서 그 역할 수행을 대신할 주체로 기업이 새롭게 대두되고 있다. 기업은 근본적으로 영리를 추구하는 집단이지만 현대 자본주의는 국민복지 증진을 위한 기업의 적극적인 역할을 요구한다. 역사적으로 국민복지의 문제는 정부의 영역이었다. 정부는 사회 제반 분야의 균형과 성장을 위해 많은 예산을 투입해왔다. 하지만 사회가 점차로 다원화되어 가면서 정부가 모든 일을 수행하는데 한계를 가질 수밖에 없게 되었다. 따라서 정부의 힘이 미치지 못하는 영역에서 민간기업들이 펼치는 복지 활동은 사회공헌활동의 수행이라는 의미를 가진다.

개인의 자선행위와 마찬가지로 기업의 사회공헌활동도 각국의 사회·문화적인 전통, 비영리조직의 발전 정도, 조세체계 등에 따라 다양하게 나타난다. 20세기 초반부터 기업의 기부와 관련된 제도적 인프라가 정비되고 지역사회에 대한 공헌이 경영이념 중의 하나로 강조되어 온 미국의 경우에는 기업의 사회공헌활동이 양적인 측면에서나 질적인 측면에서나 이미 상당한 정도로 발전해 있다. 반면에 사회복지체계에서 정부의 역할이 큰 비중을 차지하고 있는 유럽이나 일본, 그리고 국내에서는 기업자선 활동의 중요성이 상대적으로 간과되어 왔다.

그러나 1980년대 후반 이후 진행되고 있는 시장경제의 확대와 통합화 추세에 따라 위와 같은 국가별 차이는 크게 약화되고 있으며 효율적인 복지체계와 건전한 분배구조를 유지하기 위해서는 기업의 사회공헌활동이 필수적이라는 공감대가 전세계적으로 확산되고 있다. 대부분의 선진기업들은 이러한 흐름에 맞추어 기업의 사회적 책임과 자선활동을 경영전략의 중요한

요소로 인식하고 다양한 형태의 사회공헌활동을 개발·실천하고 있다.

(2) 기업 사회공헌활동의 분야별 현황

기업들은 기부금의 수혜자를 선정하는데 있어 수혜기관의 명성과 규모, 기업 본부와와의 근접성, 그리고 개인적 인맥 여부 등 여러 가지 여건을 고려한다. 따라서, 명성이 있는 비영리조직의 경우 규모에 상관없이 기업들로부터 더 많은 지원을 받게 되고, 대규모 비영리조직의 경우 그들의 명성에 관계없이 더 많은 기업의 지원을 받을 수 있다. 또한, 많은 기업들은 기부를 함에 있어 지역적 선호도를 보인다. 따라서, 기업기부의 많은 부분이 기업의 본사나 사업장이 위치하고 있는 지역에 집중되는 경향이 있다. 또한 기업 경영진의 사적인 인맥을 통해 비영리조직에 대한 지원이 결정되기도 한다(Useem, 1984).

예를 들어, 미국의 많은 비영리조직에서 기금모금을 위해 전통적으로 사용하는 방법은 기업중역들을 비영리조직의 이사회 구성원으로 초빙하는 방법을 이용한다. 이를 통해, 비영리조직은 기업 경영진들과 인맥을 쌓아 향후 지원을 받는 데 있어 유리한 위치를 점유하고자 한다(Useem, 1984). 따라서, 기업 본사에 근접한 큰 규모의 신망 있고 기업 경영진과의 인맥이 닿는 비영리조직이 기업자선의 가장 큰 수혜자가 될 수 있음을 알 수 있다.

한편, 기업자선의 수혜부문은 일반적으로 교육부문과 의료기관, 문화·예술조직, 그리고 지역사회조직 등으로 나뉘어진다. 미국기업들의 경우 교육부문에서의 자선활동을 활발하게 전개하고 있는데 이는 전체 기부금(개인+기업)의 경우 사용 우선 순위가 종교단체, 복지재단, 의료, 휴먼서비스, 교육 지원 등의 순으로 나타나는 것과 다소 차이가 있다.

1984년 Conference Board의 연례조사에 따르면 40.7%에 해당하는 유·무형의 기업기부가 교육부문에 집중되었다. 이 조사에 따르면 교육부문에 대한 기부는 기업의 업종별로 차이를 보이는 데, 화학회사의 경우는 43%가 교육부문을 지원하였지만, 은행의 경우는 23%에 그쳤다. 의료기관에 대한

기부는 그 다음으로 31%를 차지하였는데, 업종별 차이는 교육부문과 반대로 나타났다. 즉, 은행은 46%를 지원하였지만, 화학회사는 31%를 지원하였다.

미국에서의 특징은, 교육부문의 경우 기업이 직접 해당 기관에 기부를 한 반면, 의료부문에 대한 기부는 많은 부분이 「공동모금회(United Way)」와 공익 캠페인을 통해 이루어졌다. 한편 문화·예술조직은 기업으로부터 11.7%의 기부를 받았다. 이 부문은 1970년대 이후 가장 성장한 분야로 기업의 업종별 차이가 가장 극명하게 드러나는 게 특징이다. 즉, 모빌(Mobil)이나 엑손(Exxon)과 같은 정유회사들이 집중적으로 기부를 하고 있다. 마지막으로, 지역사회조직은 기업으로부터 11.4%의 지원을 받았다. 여기에는 교통, 주택, 환경 등의 지역 프로젝트에 기업들의 지원이 포함되었다(Troy, 1984).⁵⁾

국내 기업의 경우 분야별로 기부현황을 살펴보면 1999년 현재 교육분야에 대한 기부가 44.1%를 차지하여 가장 많았으며, 이어 장학 및 학술분야, 사회복지분야 순으로 나타났다. 반면 유적 및 전통문화 보존이나 환경보전, 국제교류 및 협력, 건강 및 의학 분야에 대한 기부는 상대적으로 적었다. 새로운 사회공헌 영역보다는 기존에 중요하게 여겨왔던 분야에 상대적으로 많은 기부를 하고 있음을 시사한다.

최근에는 다양한 프로그램의 접목이 시도되고 있다. IMF 경제위기 이후 시작된 결식아동 돕기, 실직자 돕기 등은 계속 전개해 나가고 있으며, 최근에는 북한 비료 보내기, 북한 사탕 보내기 등 북한관련사업이 새로운 사회공헌사업으로 부각되고 있다. 또한 맹인 인도견 제공, 지역 발전기금 조성 등 기업의 사회공헌활동은 사회적 수요에 적합한 형태로 다양하게 전개되고 있다(전경련, 2000).

5) 한편, 전통적으로 미국 기업들은 개인기부의 가장 큰 수혜자인 종교단체에 기부를 하지 않는다. 또한, 법적으로 정치단체에 공식적인 지원이 금지되어 있다.

<표 11> 국내기업 분야별 기부현황(1999)

(단위: 백 만원)

분야	총집행액	비율(%)
교육	136,076	44.1
장학·학술	23,744	7.7
사회복지	23,583	7.6
지역·사회발전	18,049	5.9
예술·문화	9,447	3.1
재해복구	6,925	2.2
스포츠	5,043	1.6
건강·의학	1,996	0.6
국제교류·협력	1,088	0.4
환경보전	918	0.3
유적·전통문화보전	111	0.0
기타	81,659	26.5
계	308,639	

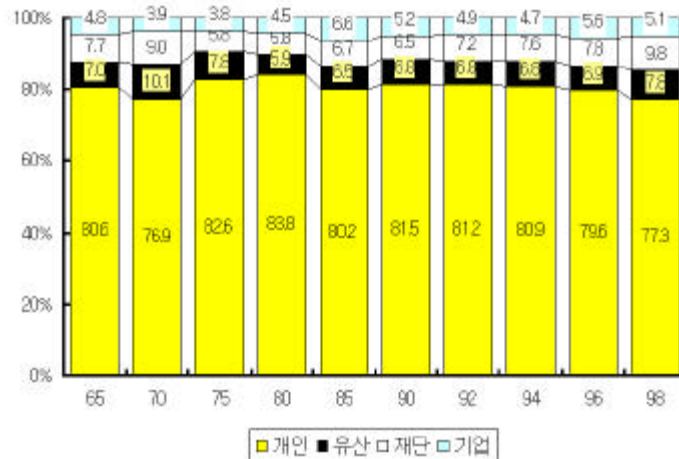
자료: 전국경제인연합회(2000)

(3) 사회공헌활동의 실천시스템

① 기업기부

기업의 사회공헌활동은 다양한 방법으로 이루어진다. 첫 번째 방법은 기업이 회사 내에 자선 담당 부서를 두고 기부행위를 직접 담당하는 형태이다. 사실 미국의 경우 연간 총 기부금의 약 80%는 기업이나 재단이 아닌 개인의 기부로 구성된다. 물론 여기에는 조지 소로스나 빌게이츠와 같이 기업가가 개인적인 차원에서 기부한 금액도 포함된다. 미국에서 기업기부가 연간 총 기부금에서 차지하는 비중은 경기상황이나 기업구조조정 등에 의해 영향을 받기도 하였으나, 1965년이래 평균 5% 수준을 유지하고 있다(American Association of Fund-Raising Counsel, 각 년도).

<그림 6> 미국의 기부총액 대비 기부주체별 비중 추이



자료: American Association of Fund-Raising Counsel(각 년도).

기업의 기부금 구성 내역을 보면, <표 12>에서 보듯이 현금기부에 있어서는 BOA, P&G, GE 등 전통적인 대기업이 상위에 랭크되어 있으나, 비금전적 지원을 포함한 총 기부금에서는 고유의 기부프로그램을 개발해 온 Merck를 비롯한 제약회사들과 IBM, Microsoft, Intel 등 첨단업종의 기업들이 상위를 차지하고 있다(Annual Corporate Top Ten Rankings, 1998).

<표 12> 미국의 기부금 순위 Top 10 기업(1998)

순 위	기부총액			현금기부액		
	기업명	금액(억\$)	현금/총액	기업명	금액(억\$)	현금/총액
1	Merck	2.21	16.7	BOA	0.91	100
2	J&J	1.76	28.8	P&G	0.67	91.5
3	Pfizer	1.24	25.2	GE	0.59	-
4	Elf Lilly	1.21	25.8	Ford	0.58	-
5	IBM	1.16	31.9	Dayton-Hudson	0.57	100
6	Microsoft	1.05	24.5	GM	0.55	71
7	Intel	1.01	41.1	J&J	0.51	28.8
8	BOA	0.91	100	AT&T	0.47	79.8
9	P&G	0.73	91.5	Exxon	0.44	100
10	GM	0.71	71	Intel	0.41	41.1

자료: Annual Corporate Top Ten Rankings(1998)

국내의 경우 기업이 기부형태로 사회공헌활동에 지출한 것은 1998년도 사회공헌활동 총 지출액의 95.6%이고, 기업이 직접 운영하는 사회공헌 프로그램에 대해서는 불과 4.4%를 지출하였다. 그러나 매출액 1조원 이상의 기업은 자사 직접운영프로그램에 5.0%를 지출, 기업규모가 클수록 직접 운영 프로그램을 상대적으로 활발하게 운영하고 있음을 알 수 있다(전경련, 2000).

② 기업재단 기부

기업의 사회공헌활동의 두 번째 유형은 기업재단을 통한 방법이다. 미국 기업들은 기업 자체의 전문화된 기부와 별도로 기업재단을 통해 자선활동을 한다. 일반적으로 기업재단은 회사의 전체적인 기부 프로그램 범주 내에서 그들만의 자선활동을 수행한다. 기업재단은 회사의 연 수익에 근거하여 자선활동을 벌이지만 부분적으로 재단만의 별도 예산을 보유하기도 한다.

미국의 경우 특정 개인이나 그 가족 등 단일한 출연자에 의해 설립되고 ‘프로그램 오피서’(program officer)라고 불리는 전문가가 자선활동을 운영하는 독립재단과, 기업의 출연에 의해 설립된 기업재단 등이 있다. 전자는 포드, 카네기, 록펠러 재단이 대표적이고 최근에 설립된 MS. 그밖에 GE, AT&T, GM, Exxon 재단 등은 후자에 속한다. 독립재단은 기존 자산의 운영수입에 따라 운영하고, 기업재단은 매년 출연한 기업으로부터 일정액의 기부재원을 받아 운영한다(Annual Corporate Top Ten Rankings, 1998).

<표 13> 미국의 기부금 순위 Top 10 재단(1998)
(단위: 억 달러)

재단명	기부금	자산총액
Ford Foundation	4.39	58.32
Lilly Endowment	4.24	33.57
Robert Wood Johnson Foundation	3.57	26.08
David and Lucile Packard Foundation	3.48	24.58
W.K. Kellogg Foundation	2.81	42.01
John D. and Catherine T. MacArthur Foundation	1.71	32.43
Pew Charitable Trusts	1.61	33.21
Andrew W. Mellon Foundation	1.42	18.32
Rockefeller Foundation	1.18	21.40
Danforth Foundation	1.05	-

주: 자산총액은 1990년 현재의 수치임. The Foundation Center, Foundation Giving, 1991
자료: Annual Corporate Top Ten Rankings(1998)

국내의 경우에도 기업 기부활동의 많은 부분이 기업재단을 통해 이루어지고 있는데, 규모확대와 함께 사업분야도 다양화 전문화되고 있다. 기업재단의 총 사업비 규모는 95년 4,115억 원에서 99년 1조 7,000억 원으로 증가하였다. 문화시설 건립, 사회복지, 학술 및 교육진흥 등이 중심이며 예술 및 스포츠에 대한 지원사업도 활발하다. 기부금이나 물품제공 외에 종업원들의 자원봉사 등 인적교류를 통한 체험방식의 공헌활동도 일부 나타났다(전경련, 2000).

아래 <표 14>는 1996년 현재 자산규모별로 가장 큰 15개 기업재단을 정리한 것으로 국내 상위 기업재단들은 대부분 재벌그룹과 연관되어 있다(전경련, 1998). 국내 기업재단들은 별도의 재단자산을 가지고 있지만 미국의 경우처럼 독립재단과 기업재단 사이의 구분이 명확하지는 않다. 이는 기업 소유주와 기업재단 설립자가 동일한데서 오는 현상으로 보인다.

<표 14> 국내 자산규모 15대 기업재단(1996)
(단위: 백 만원)

재단명	관련 그룹	설립연도	자산총액	96년 사업비
아산사회복지사업재단	현대	1997	496,281	72,554 ³⁾
삼성생명공익재단	삼성	1982	194,720	36,320 ⁶⁾
대우재단	대우	1978	172,523	6,201
삼성문화재단	삼성	1965	157,372	54,000 ⁶⁾
연강재단	두산	1978	66,331	1,313
일주학술문화재단	태광	1990	40,660	1,625
금호문화재단	금호	1977	39,677	29,961 ⁶⁾
롯데장학재단	롯데	1983	37,800	1,022
LG연암문화재단	LG	1969	30,743	8,302
LG복지재단	LG	1991	30,000	3,062
오운문화재단	코오롱	1981	26,281	685
서암재단	태영	1989	21,400	1,447
한국고등교육재단	SK	1974	21,363	2,222
제철장학회	포철	1971	21,000	1,700
대상문화재단	대상	1973	20,763	807

주: 1) 의료사업비 포함 2) 의료사업비 포함 3) 호암미술관 및 호암갤러리 운영비 포함
4) 금호음악당 및 미술관 건립, 운영비 포함
자료: 전국경제인연합회(1998)

③ 일반화된 기부(Generalized Giving)

기업자선의 세 번째 방법은 「공동모금회」를 통한 ‘일반화된 기부’(generalized giving)이다. 이는 기업으로 하여금 개개의 비영리조직과 접촉할 필요 없이 각 지역의 공동모금회에 기부금을 전달함으로써 기업의 거래 비용을 줄일 수 있다.

미국에서는 기부금을 효율적으로 배분하고 결과를 기부자들에게 투명하게 알려주는 공동모금회(United Way)와 같은 비영리조직이 발달되어 기부행위의 확산에 도움을 주고 있다. 또한 현금뿐만 아니라 제품, 자산, 설비와

같은 현물기부(gift in kind)가 활성화될 수 있는 전국적인 네트워크도 발달해 있다. 예를 들어 'Feed Back', 'Second Harvest' 라고 불리는 전미 규모의 조직은 기업의 현물기부를 각 지역의 자선단체로 연결시키는 기부금 배분채널로서의 역할을 수행하고 있다. 포드처럼 기업의 불용 자산과 설비를 학교를 비롯한 타 기관에 기증하는 전문 담당자를 고용하고 있는 기업도 있지만, 비영리조직의 발전 없이는 기업의 기부행위가 활성화되기 어렵다. 미국에서 비영리조직의 발전은 기업기부와 관련된 관리비용을 절약하고 다양한 형태의 자선프로그램을 개발·실행할 수 있는 촉진제가 되고 있는 것이다(United Way, 2000).⁶⁾

국내의 경우 1999년 4월 민간 전문 모금 및 배분기관으로서 「사회복지공동모금회」가 설립되었다. 2000년 사회복지공동모금회 중앙회의 경우 이웃돕기성금모금액과 기금출연 등을 통해 약 100억 원을 장애인복지(32.1%), 아동·청소년복지(25.6%), 노인복지(15.0%), 여성복지(5.4%), 지역복지(21.9%) 등 다양한 민간복지사업 지원을 위해 사용하고 있다(사회복지공동모금회, 2001).

한편, 사회복지공동모금회는 기부금의 모금과 분배에 있어 투명성을 보장한다는 측면에서 긍정적인 역할을 수행하고 있다. 하지만 국내기업들의 경우 아직까지 전략적 자선 활동이 활성화되어 있지 못한 점을 감안할 때, 사회복지공동모금회의 존재는 기업의 전략적 사회공헌활동으로 전환하기 이전의 과도기적 성격을 가진다고 할 수 있다.

6) 하지만 미국의 경우 1980년대 들어와 공동모금을 통한 기부 형태는 기업들이 직접적으로 자선 활동에 개입하는 전략적 자선에 치중함으로써 그 역할이 축소되는 추세이다. 전략적 자선의 경우 각 기업들이 자신의 사업영역을 고려하여 자선 활동의 대상을 특화 시키고 그 타겟에 지원을 집중하는 방식이다. 공동모금회를 통한 모금 방식은 다른 회사들과 동등한 자격으로 수많은 지원대상에게 약간의 지원금이 돌아가는, 따라서 한 기업의 자선 행위가 덜 주목받는 형태이다. 반면에, 전략적 자선은 기업 나름대로의 '특화된 자선의 틈새(a unique philanthropic niche)'를 발굴하여 강한 파트너십을 구축하는 형태이다.

2. 국내의 현황과 문제점

국내에서 기업의 사회공헌활동에 대한 인식이 확산되기 시작한 것은 비교적 최근의 현상이라고 할 수 있다. 재화와 서비스의 공급이 절대적으로 부족했던 1950~60년대에는 인간의 기본적 욕구를 충족시킬 수 있는 제품을 값싸게 제공하는 기업이 곧 사회적으로 존경받는 기업이었다. 수출주도형 공업화전략이 지속적으로 추진된 1970년대에는 국가 기간산업에 참여하여 수출을 증대시킴으로써 국민경제의 발전에 기여하는 기업이 곧 최고의 기업이라는 공급주도형 경제의 기업인식이 지배적이었다. 이러한 사회분위기로 인해 유한양행처럼 일부 예외적인 사례가 존재하기는 하지만, 기업의 사회공헌활동에 대한 경제주체들의 인식은 매우 미약한 수준이었다. 따라서 이 시기에는 주로 성공한 기업가가 수해 등의 국가적 재난 시에 성금을 내거나 방위성금은 물론 준조세적 성격의 각종 부담금을 기부하는 소극적인 자선활동이 주를 이루었다.⁷⁾

(1) 사회적 압력에 대응 차원

1980년대 들어 국내기업들의 재단 설립이 증가하는 등 기업의 자선활동에 대한 인식이 확산되기 시작하였지만, 이는 주로 기업에 대한 사회적 비판에 대응하기 위한 것이 주요 목적이었기 때문에 사회공헌 활동이 자발적이기보다는 사회적 압력에 의해 마지못해 참여하는 경향이 있어왔다. 즉, 1980년대 들어 소득분배의 격차와 부의 정당성에 대한 문제제기가 본격화되고 노사대립, 환경문제 등이 사회적으로 이슈화되면서 기업들도 사회공헌 활동의 필요성을 인식하게 된 것이다.

그러나 80년대 전반까지만 해도 기업재단의 사업내용은 대부분 장학사업이나 학술 및 문화활동 지원에 집중되어 있었다. 아래 <표 15>에서 보듯이,

7) 준조세란 기업에 강제적으로 안기는 경제적 부담 중 조세를 제외한 것을 말한다. 이차림 기업이 준조세 성격의 각종 경비를 부담하는 관행은 90년대까지도 지속되어 조세연구원의 조사에 따르면 97년 우리 나라의 준조세 규모는 8조 1,364억 원으로 97년 총예산의 11.4%를 차지하고 있는 것으로 나타났다(조세연구원, 1998).

실제로 70년대 설립된 기업재단 중 사회복지를 목적으로 한 재단은 24개 정도에 불과하였으며 80년대 후반부터 90년대 들어서야 증가하기 시작하였다(전경련, 1998). 이는 80년대 후반까지 집권한 군부 권위주의 정권 하에서 기업들이 자신들의 이해관계를 보호하고 외부의 기업환경을 스스로 통제하기 위한 기부에 주로 치중하였음을 보여준다 하겠다.

<표 15> 국내 기업재단의 설립 년도와 목적

설립년도	주요 설립목적		합계
	교육·문화·언론	사회복지	
1960년대 이전	3	-	3
1960년대	5	-	5
1970년대	22	2	24
1980년대	25	6	31
1990년대	12	9	21

주: 1) 전국경제인연합회의 96년 9월 조사결과 파악된 84개 기업재단을 대상으로 함

2) 1970년대 설립된 기업재단 중 대우재단과 유한재단은 교육·문화활동 외에 사회복지 지원도 수행

자료: 전국경제인연합회(1998)

국내에서 사회공헌활동의 중요성이 본격적으로 강조되기 시작한 시기는 1990년대 이후라고 할 수 있다. 국내적으로는 비자금 사건 등으로 기업의 사회적 책임에 대한 비판이 증가하였고 특히, 기업의 규모가 커지고 활동영역이 확대되면서 사회복지체계에서 기업의 역할이 재조명되기 시작되었다. 대외적으로도 기업들의 해외진출이 증가하면서 지역사회와의 커뮤니케이션을 활성화하기 위해 기업의 사회공헌활동이 필요하다는 기업들의 인식도 증가하였다.

이에 따라 사회공헌활동을 수행할 전담 부서를 신설하는 기업들이 증가하고 그 영역도 단순한 금전적 지원에서 인적봉사로 확대되는 경향을 보였

다. 특히, 93~95년 사이에는 국내기업들의 기부금 총액이 크게 증가하였다. 그러나 경기불황이 본격화된 96년에는 기업들의 기부금 총액이 약 25% 감소하였으며 98년에도 전년대비 약 25% 감소한 1조 4천억 원 수준에 머물렀다(국세청, 1996, 1999). 이는 현재까지도 국내기업들의 사회공헌활동이 경기상황에 따라 민감하게 영향을 받을 수밖에 없는 매우 취약한 구조로 구성되어 있음을 의미한다.

<표 16> 외환위기 전후 국내기업들의 기부금 추이

(단위: 억 원)

연도	1993	1994	1995	1996	1997	1998
기부금	14,695 (-)	20,140 (37.1%)	27,044 (34.3%)	20,323 (Δ 24.8)	18,784 (Δ 7.5)	14,036 (Δ 25.2)

주: () 는 전년대비 증가율

자료: 국세청(1996, 1999)

(2) 비핵심역량 부문으로의 분산

국내기업들은 경영성과를 논의하고 남은 다음의 잉여에 해당하는 것을 사회공헌활동이라고 규정하는 경향이 있다. 이는 기업의 사회공헌활동을 부가적인 경영 외적인 활동으로 간주하여 기업 여유자원의 재량적 기부, 또는 가진 자의 자선활동이라는 인식이 지배적이기 때문이다(전경련, 2000). 따라서 기업의 경영전략 수립 시에도 사회공헌활동은 부차적인 요소로 간주되어지는 경향이 있으며, 이는 사회공헌활동에 투자와 마케팅 개념이 부재하게 되어 자선활동 예산의 책정과 집행에 있어 비효율성의 문제가 발생하는 결과를 낳는다.

국내 대기업들은, 특히 재벌그룹의 경우, 사업 다각화로 인하여 계열사별로 많은 업종에 진출하여 있다. 따라서 미국의 사례처럼 한 기업의 주력업종과 밀접히 연관된 분야의 비영리조직을 지원하기에는 계열사간의 경계선

이 불분명하다. 따라서 국내 재벌기업의 경우 기존의 그룹 차원의 기부와 별도로 계열사별로 특화된 기부가 동시에 이루어지고 있다.

실례로 국내 한 대기업의 경우 각종 복지관, 양로원, 고아원, 노인복지회관 등을 제외하고도 2000년 한해 동안 23개의 계열사에서 45곳의 준 국가단체, 104곳의 일반단체, 학교, 그리고 32곳의 장애인 관련단체 등에 지원을 하고 있었다. 동시에 이 회사는 전체 그룹차원에서 별도로 협력단체, 준 협력단체, 지원단체, 일반단체, 그리고 해외단체 등으로 나누어 지원을 하고 있었다.

그 동안 대부분의 국내 재벌그룹들은 공익재단을 운영하여 왔다. 전경련에 따르면 국내 기업들이 설립한 70개 기업재단의 총 자산 규모가 2조1백3억 원에 이른다. 또한 국내 149개 기업들이 수재의연금이나 불우이웃돕기성금 등으로 지출한 돈이 1998년의 경우 3천3백27억 원에 이르렀다(전경련, 2000). 그럼에도 불구하고 사회로부터의 냉담한 반응은 별반 달라지지 않고 있다. 이는 국내 기업들이 사회공헌활동을 경영활동으로 인식하지 않고 방어적인 자선전략으로 일관함에 기인한다. 결국 돈은 돈대로 쓰면서 얻는 것은 적은 비효율성이 문제점으로 대두되는 것이다.

이는 미국기업들의 인도주의적 직접 투자 활동이 사회공헌활동에 투자(investment) 개념을 접목시켜 결과적으로 기업의 장기적 이익 확보를 지향한다는 점에서 시혜적 자선행위에 익숙한 국내기업들에게 시사하는 바가 크다 할 수 있다.

(3) 기업외부의 제도적 지원장치 미흡

국내기업의 사회공헌 활동은 제도적 인프라보다는 기업 소유주의 이미지 제고 차원에서 이루어진 점을 부인하기 어렵다. 이는 기업 그 자체를 소유주와 동일시하는 인식이 일반화되어 있기 때문이다. 이러한 상황에서 국내기업의 소유주들은 기업자선에 대해 개인적 성향에 따라 각기 다른 태도를 보여왔다. 일부는 선진 외국기업보다 더 적극적으로 사회공헌 활동에 참여

해왔고, 다른 일부는 기업자선 활동을 애써 외면하기도 했다. 이에 따라 사회공헌 활동에 적극적이었던 개별 기업은 일시적으로 사회로부터 긍정적 이미지를 얻는데 성공했을 지는 몰라도 기업群 전체에 대한 국민들의 이미지는 크게 향상되지 못했다.

따라서 기업 소유주의 이미지 제고 차원의 사회공헌활동은 기업 이미지 제고 차원의 활동보다 결과가 미미할 수밖에 없고, 다른 한편으로 개별 기업 이미지 제고 차원의 활동은 전체 재계의 이미지 제고 차원의 활동보다 사회적 정서를 개선시키는데 미약할 수밖에 없다. 결과적으로 개별 기업의 입장에서는 적지 않은 비용을 쏟아 부었음에도 불구하고 사회공헌의 결과물은 해당 기업에게로 오지 않는 결과를 낳았다.

기업 소유주의 이미지 개선 차원의 사회공헌활동은 경기 침체기나 소유주가 바뀌게 되는 경우 그 부침이 심할 수밖에 없다. IMF 경제위기는 많은 수의 기업을 도산시켰고 이 와중에서 기업의 소유주 또한 상당수가 바뀌었다. 실례로 1997년부터 1998년까지 2년 동안에 1997년 4월 기준 30대 기업 집단 중에서 14개가 도산, 법정관리, 화의 또는 금융기관에 의한 재무구조 개선작업(workout)의 대상이 되었고 이 과정에서 상당수의 기업 소유주가 바뀌었다(전경련, 2000). 따라서 기업경영 자체가 어려워짐에 따라 기업의 사회공헌사업도 예산삭감 및 기구축소의 일차대상이 되었다. 특히 기업재단의 대규모 기금이 적립되어 있지 않아 매년 예산에서 일부분을 지원해 왔던 기업들의 경우 사회공헌사업 지원에 대한 대폭적 감축이 이루어지기도 했다.

실례로 경제위기 이후 전경련에 의해 조사된 147개 기업의 1998년도 사회공헌활동 총지출액은 3,327억 1,000만원이고, 기업당 평균 집행액은 22억 6,300만원이었다. 이는 경제위기 이전인 1996년도 조사에 응한 92개 기업의 기업당 평균 집행액 33억 3,400만원에 비해 32.1%가 감소한 것이다. 아래 <표 17>은 IMF 경제위기를 거치면서 국내기업들의 사회공헌활동의 집행액 규모가 대폭적으로 감축되고 있는 상황을 보여준다(전경련, 2000).

<표 17> 외환위기 전후의 국내기업 사회공헌활동 집행액 규모 비교

(단위: 백만원, %)

	1996(92개)	1998(147개)
총 집행액	306,764	332,710
기업평균 집행액	3,334	2,263
증감률		△32.1%

자료: 전경련(2000)

한편, 국내기업의 경우 회사 내에 기부나 자선활동을 촉진하는 다양한 제도들을 갖추고 있지 않다. 전경련 조사에 의하면 1998년 말 현재 조사대상 147개 기업 중 12.8%만이 기업 내 자원봉사자를 표창하는 볼런티어 활동자 표창제도를 도입하고 있었고, 자원봉사활동을 희망하는 직원들을 등록시켜 등록자에게 관련정보를 제공하는 볼런티어 활동자 등록제도는 응답기업 중 10.1%만이 도입한 것으로 나타났다. 더욱이 자원봉사활동의 참여기간에 대해 유급휴가를 제공하는 제도인 볼런티어 휴가제도와 장, 단기 자원봉사활동의 참가와 관련해 휴직을 인정하는 볼런티어 휴직제도의 도입률은 각각 4.7%, 1.4%로 소수에 불과하였다(전경련, 2000).

기업 내 사회공헌활동의 촉진제도 미비는 직원들의 사기에 큰 영향을 미칠 수 있다. 직원들이 직접 참여하는 사회공헌활동보다 회사의 이름으로 행해지는 기부 행위는 자선 활동에 대한 조직 구성원의 무관심으로 이어지기 쉬우며 이는 다시 사회공헌 전담 부서의 고립화로 피드백 되는 결과를 초래하였다.

(4) 전문인력 부재와 전담부서의 고립

국내기업의 경우 일부 대기업을 제외하면 회사 내에 전문적인 사회공헌 담당 부서를 두고 있는 경우가 드물다. 또한 기업 중역들의 인적자원 봉사 활동 부재는 국내기업들이 가장 취약한 부분중 하나이다. 일부 기업에서 중

업원들의 사회봉사를 격려하고는 있지만 정작 전문지식을 갖춘 중역들의 경영 노하우가 비영리조직의 운영에 보탬이 되고 있지 못한 상황이다.

또한 국내 대부분의 기업에서 자선과 관련한 통합시스템을 발견하기 어려운 게 사실이다. 전경련 조사에 의하면 1998년 말 현재 조사대상 147개 기업 중 16.9%만이 사회공헌활동에 관한 기본방침을 경영방침 등에 명문화하고 있었고, 전담 부서의 설치 또는 전담자를 지정한 기업은 전체의 22.3%에 불과하였다(전경련, 2000). 일부 대기업의 경우 사회공헌 활동에 적극적이지만 일방적인 기업 홍보 차원에 머무르는 경우가 많다.

한편 마케팅 개념의 부재는 사회공헌 담당 부서가 회사의 이익과 관련 없는 한직 부서라는 선입관에 의해 구성원의 소외감을 낳고 있다. 결과적으로 회사 내에서 사회공헌 담당 부서의 위상이 타부서에 비해 낮게 책정되고 타부서와의 긴밀한 공조관계 없이 고립되어져 운용될 확률이 높다.

결과적으로 사회공헌 전담 부서의 고립화는 결과적으로 타 기업의 담당 전문인력과 네트워크 형성에 부정적인 영향을 미치게 마련이다. 전문가들로 이루어진 네트워크의 부재는 사회공헌에 대한 기업간의 정보교류 부재를 낳고 기업 상호간의 선의의 경쟁을 통한 자극을 기대하기 어렵다. 따라서 기업사회공헌활동의 최전선에서 일하는 이들보다 대학과 같은 기업외부 전문가의 시각이 더 우대 받는 모순이 존재한다.

3. 기업 사회공헌활동의 선진사례

(1) 사회적 투자(social investment) 마인드의 함양

외국의 선진기업들은 기업의 사회적 책임과 자선활동을 경영전략의 중요한 요소로 인식하고 다양한 형태의 사회공헌활동을 개발·실천하고 있다. 이들은 기업의 사회공헌활동이 시혜적인 차원이 아니라 사회적 투자(social

investment)라는 인식을 가지고 있다. 사회적 투자를 통해 사회적 자본의 핵심적 요소인 신뢰를 창출하고, 사회공헌활동은 이를 위한 하나의 수단이라는 것이다(Stump, 1999). 순수한 의도를 가지고 펼치는 자선적 사회공헌 활동만이 사회발전에 이바지할 수 있다는 접근방식은 개인의 기부 행위를 촉진시키는데 더 적합할 수 있으며, 이윤을 추구하는 기업에게는 사회적 투자를 통해 장기적 이익을 추구한다는 구체적인 목적의식이 더 필요하다는 것이다.

화이자와 메리엇: 사회공헌활동은 곧 사회적 투자

화이자(Pfizer)사의 「공동체 벤처펀드」(Community Ventures Fund)는 자발성과 창의성 그리고 쌍 방향성을 중시하는 사회적 투자의 대표적인 사례이다. 화이자는 1996년에 개인이 공동체의 일원으로 생활할 수 있는 자활 능력을 갖추 수 있도록 자금과 노하우를 지원해 주는 공동체 벤처펀드를 설립하였다. 1997년 뉴욕시의 재활을 추진하고 있는 11개의 NGO에 공동체 벤처펀드를 통해 자금을 지원하였는데 이 펀드는 개인사업의 개발과 사업 서비스 제공 등의 상업적인 능력 제고에 초점을 맞춰 운영된다.

화이자의 자선활동은 생산적 복지의 개념과 일맥상통한다. 사회문제에 대한 중앙집중식 해결방식과는 대조되는 접근방법으로 문제를 가장 잘 알고 있는 개인이나 공동체가 아래로부터 문제 해결방안을 모색하는 것이다. 성공했을 경우 공동체의 문제를 다소 경감하는데 머무는 일반적인 기부행위와는 달리 문제 자체를 근절시킬 수 있다는 점에서 매우 진보적이며, 단순한 부의 이전이 아니라 새로운 자활 기회를 창출한다. 물론 이러한 자선 활동은 벤처투자와 마찬가지로 자선활동의 모두를 대체할 수는 없으며 다른 기부행위에 비해 실패할 위험 가능성도 상존 한다. 하지만, 성공시의 기대효과는 벤처사업의 성공만큼 클 것으로 예상되기 때문에 기존의 자선활동과 병행하여 추진하고 있다. 화이자가 97년 뉴욕시 재활을 추진하고 있는 11개의 비영리조직에 공동체 벤처펀드를 통해 자금을 지원하였는데, 그 주

요내용은 다음과 같다(Kosminsky, 1997).

<표 18> 화이자의 1997년 CVF 주요사업 내용

지원대상	성격	지원내용
Bedford 재건조합	미국 最古의 공동체개발 조합	컴퓨터기술 및 개인사업개발비
Bowery 재활센터	뉴욕시 공인, 약물남용자 보호소	성공사례 비디오 전파 사업비
EastNY 청년조합	이웃 재활계획 지원센터	수퍼마켓 개발비
HOPE 프로그램	홀리스 대상 재훈련 기관	컴퓨터 구매비
다수의 직무훈련조합	직업재훈련소	시설 및 훈련 프로그램 개발비
St. Nicholas Neighborhood	윌리엄스버그지역 재건 추진 기관	부동산회사, 지역신문사, 공동연료 공급회사 등 사업비
South Bronx 2000 Local	공동체 사업 촉진 개발 조합	ESOP프로그램 실행 자금 보조하고 IPO를 추진

자료: Kosminsky(1997)

한편 미국의 거대 호텔 체인인 메리엇(Marriott)의 경우 ‘Helping Workers Work’라는 프로그램을 통해 사회적으로 책임 있는 기업으로 평가 받으면서 동시에 이익을 증대시키고 있는 사례이다. 즉, 기존의 호텔업계는 외국 출신의 저임금 노동자들이 종업원의 주류를 이루고 있었고 이들의 이직률 또한 상당히 높았다. 이러한 상황에서 메리엇 호텔은 1992년 24시간 사용 가능한 다중언어 핫라인을 설치하여 전담 사회복지사들로 하여금 종업원들의 개인적 문제점들을 상담하게 하여 종업원들의 사적인 문제 해결에 힘썼다. 그 결과 5년 뒤 메리엇의 종업원 이직률은 100%에서 35%로 격감하였다. 회사 입장에선 이직률을 줄임으로써 신입사원의 교육훈련에 들어가는 비용을 절감할 수 있었고, 종업원 입장에서는 타국에서 겪게되는 많은 어려움을 회사를 통해 무료로 해결할 수 있었다는 점에서 양자가 이익을 나누어 갖게된 것이다(Daviss, 1999). 메리엇의 예는 사회적 투자로서 종업원이라는 이해관계자의 이익과 회사의 이익이 일치할 수 있음을 보여준다.

(2) 핵심역량에 집중

선진기업들은 사회적 투자의 개념을 발전시켜 기업경영에 사회공헌활동을 전략적으로 접목시키고 있다. 이는 기업인들이 사회적 투자의 마인드를 가지고 있다 하더라도 기업현장에서 경영마인드와 직접적으로 접목되지 않으면 시너지 효과를 기대하기 어렵다는 사실에 기인한다. 따라서 기업의 핵심역량에 적합한 부문에 사회공헌활동을 집중함으로써 효율성을 극대화하고 있다. 이를 위해 사회공헌활동에 투자 개념을 도입한 전략적 사회공헌활동(strategic philanthropy)을 펼치고 있다.

이는 경제적 사회공헌활동의 한 부분으로써 활동에 들어가는 비용을 효율적으로 관리하고 쓰여진 비용의 투명화를 이루어 내는데 효과적이다. 1980년대 이후 미국기업들이 실행하고 있는 자선활동의 특징은 사회공헌활동의 경험이 많은 기업일수록 모든 자선활동에 무차별적으로 참여하지 않고 자신의 핵심역량에 적합한 사회공헌활동을 지향한다는 점이다.

이러한 사회공헌과 마케팅의 만남은 미국에서 1980년대 초반 불황으로 인한 다운사이징과 1990년대 기업간의 국제적 경쟁 심화를 통한 이익 감소를 경험하는 과정에서 나타난 산물이다. 이를 ‘전략적 기부(strategic contribution)’ 또는 ‘시장-지향적 사회공헌(market-based philanthropy)’(Hoffman, 1998)이라고 부르는데, 기업사회공헌활동의 대상이 기업의 사업영역과 직접적으로 연관된 분야에 타깃을 맞추어 집중하는 방식이다. 특히 기업의 시장-지향적 사회공헌활동 중 최근 선진 외국기업들이 펼치고 있는 ‘인도주의적 직접투자’ 활동이 대표적 사례이다.

기업의 ‘인도주의적 직접 투자’(direct corporate humanitarian investment)란 의식주, 의료, 환경, 교육 등 인간의 삶의 질과 관련된 각종 문제들의 개선을 위해 기업이 보유하고 있는 자원과 노하우를 사용하는 전략적 자선행위를 뜻한다. 따라서 일정액의 현금을 기업의 사정에 따라 기부하는 수동적인 기업의 기부행위와는 구분된다. 기업의 인도주의적 직접 투자는 사회에서 시급한 사회문제의 해결에 기업이 직접적으로 도움을 주면

서 동시에 미래의 잠재적 소비자층을 확보하는 윈-윈의 전략이다.

머크, 인텔, 시티그룹: 기업기부를 전략적으로 접근

기업의 인도주의적 직접 투자의 대표적 성공사례는 머크(Merk)사의 신약개발 및 제공을 통한 자선활동 사례라고 할 수 있다. 98년 미국의 총 기업기부금 랭킹에서 1위를 차지하고 있는 머크는 저개발국가의 전염병을 치료할 수 있는 신약을 개발하여 무료로 제공하고 있다. 흑파리페에 의해 전염되고 시력을 상실하게 만들 우려가 있는 전염병의 치료를 위한 신약개발에는 많은 비용과 시간이 소요되었으나, 실제로 이 약을 필요로 하는 아프리카의 환자들은 약을 구입할 수 있는 능력이 없었다. 이에 따라 머크는 10년의 기간이 소요된 이 약을 무료로 제공하기로 결정하였으며 약의 수송에 드는 비용까지 일부 부담하였다. 머크의 사례는 곧 동종업계로 확산되어 화이자 약 6,000만 달러에 해당하는 트라코마 치료약을 기부하였고, Smithkline Beecham도 코끼리병으로 알려진 림프체질의 질환을 치료할 수 있는 약을 기부하였다. 결과적으로 머크는 미국 포춘지 선정 '가장 존경받는 기업을 7년 연속으로(1987-1993) 1위를 수상하였다.

기업의 직접투자에 의한 자선활동 사례는 인텔(Intel)에서도 발견된다. 인텔은 수학과 과학 교육을 위한 현금기부는 물론 종업원들이 자원봉사자 또는 선생님이로 참여하는 교육자선프로그램을 실행하고 있다. '정보화와 기술발전을 통한 삶의 질 향상'이라는 자선활동목표에 따라 구체화된 이 프로그램은 미국에서 시작되어 최근에는 아일랜드, 말레이시아, 필리핀, 코스타리카 등으로 확산되고 있다. 하루 일당이 1달러에 미치지 못하는 저개발국의 청소년들에게 컴퓨터 등 정보기술에 적응할 수 있는 능력을 제공한다는 점에서 인텔의 자선활동에 대한 전세계적 관심은 계속 증대하고 있다. 그밖에도 인텔은 국제과학박람회를 후원하고 세계 40여 개국의 고등학교 학생들에게 참여비용을 제공하는 등 교육분야에서의 자선활동을 주도하고 있다.

한편, 시티그룹은 저개발국의 영세사업자에게 일정액의 자금을 담보 없이

대출하여 가내사업활동을 추진할 수 있도록 도와주는 소규모 신용시스템(microcredit summit)에 적극 참여하고 있다. 소규모신용 사업은 약 20여년 전에 방글라데시의 한 은행설립자인 모하메드 유너스(Muhammad Yunus)가 100달러 이하의 금액을 가내사업자들에게 제공한 사례로부터 시작되었는데, 대출금 상환율이 약 95%에 이를 정도로 상당한 효과를 거두고 있다. 일부 지역에서는 5인을 1개조로 조직하여 어느 한 사람이 기부금의 대출을 받으면 나머지 4인이 그 사실을 보증하거나 대출금의 사용을 감시하고 사업이 성공할 경우 다음 사람이 대출을 받는 상호협조 및 감독시스템이 사용되기도 한다. 시티그룹이 적극적으로 참여하고 있는 소규모 신용시스템이 제공하는 보조금은 현재 전세계적으로 약 1억 가구에 시장금리 이하로 제공되고 있다(Dunfee and Hess, 1999).

아맥스와 존슨 앤 존슨: 기업기부를 매출 증대로 연결

기업자선은 제품판매에 직접적인 영향을 주기도 한다. 대의 마케팅(Cause Related Marketing)이 그 대표적인 예다(Campbell et al., 1999). 대의 마케팅이란 재화 및 용역의 구매욕구를 사회적 대의(大義)와 관련시켜 자극함으로써 관리되는 마케팅활동을 말한다. 1980년대 초반 미국의 아메리칸 익스프레스사(American Express)가 고객으로 하여금 자사 카드의 1회 사용시마다 자유의 여신상 보수자금으로 사용될 1센트의 기부금을 요청했던 사실에서 비롯되었다. 동사는 총 170만 달러의 모금에 성공했으며, 그러한 대의 관련 마케팅활동으로 자사카드의 사용률이 28% 증가한 바 있다. 예컨대 존슨 앤 존슨사(Johnson & Johnson)는 아동 부상 방지 5개년 캠페인에 미국적십자사, 전국 사친회 연합, 보이스카우트, 걸스카우트 등 43개의 비영리조직이 가세하여 구매증서와 교환으로 안전용품 또는 어린이 안전비디오를 995불 에 제공하였다.

대의 마케팅을 통해 비영리조직은 기부를 받게되고, 기업은 매출을 증대시킬 수 있으며, 소비자는 보다 저렴한 가격에 제품을 구입하는 동시에 남

을 돕고 있다는 심리적 효과를 얻을 수 있다는 장점이 있다. 물론 대의 마케팅이 한계를 가지는 점도 있다. 즉, 기업의 사회적 책임 이행은 조건 없이 주는 조건이어야 하는데 이것은 그들의 기부행위가 가시적, 유행적, 저 위험 지향적 자선행위로 변질되어 위선적인 마케팅수단으로 전락하고 있다는 것이다(<http://www.aloe.co.kr/~wook/대의마케팅.htm>). 하지만 대의 마케팅은 국내 기업에게 자선 행위 또한 제품판매에 직접적 영향을 주는 경영 활동의 일부가 될 수 있음을 보여주는 사례이다.

(3) 기부촉진을 위한 제도적 인프라 발달

기업의 사회공헌활동은 전체로서의 기업群에게 장기적 이익을 줄 수는 있어도, 개별 기업 자체에게는 이익을 주지 못할 수도 있다. 따라서, 개별 기업의 주주들 입장에서 사회적 책임 감내를 위한 장기적인 투자는 위험 부담이 클 수 있다. 이러한 상황에서 일부 기업은 이익 창출에만 신경 쓰고 타 기업의 자선 활동 결과물에 무임승차(free riding) 하고자 하는 시도를 할 수 있다(Reich, 1998). 무임승차 행위가 빈번해지면 기존에 사회공헌활동에 적극적으로 참여하던 기업도 이제는 적극적으로 나설 이유가 없게 된다. 이때, 정부는 해당 기업에게 세금 혜택과 같은 인센티브를 제공하여 기업이 자선 행위를 할 때 발생 가능한 무임승차 문제를 조정하는 역할을 맡는다. 따라서 정부 정책은 기업 자선의 전체적 수준으로부터 개별 기업의 기부 수준에 이르기까지 큰 영향을 미친다.

미국의 경우 80년대 이후 경제의 호황으로 기업들의 이윤 극대화가 있었고 이들의 기부 행위 또한 대폭 증가하였다. 하지만, 기업의 자금 사정이 풍족해진 이유 외에도 미국에서 기업들의 사회공헌활동이 수십년 동안 비교적 큰 변화 없이 일관되게 유지될 수 있었던 이유는 사회공헌활동을 촉진시키는 제도적 인프라, 즉 인센티브에서 찾을 수 있다.⁸⁾ 여기에는 세제

8) 물론 미국의 경우에도 경기침체기에는 기업의 다운사이징 작업이 진행되면서 기업기부 활동이 위축되는 모습을 보인다(Economist, May 30, 1998). 하지만 이는 해당 기업의 주주들에게 돌아가는 배당액

혜택에서부터 동액보조(matching-grant) 프로그램, 정부의 보조금 지급 등의 금전적 인센티브가 포함된다. 이러한 제도적 인센티브 제공은 기업으로 하여금 일회성의 고액기부보다 기부액은 상대적으로 적지만 지속적인 기부 활동을 촉진시킨다.

미국정부의 세제 혜택

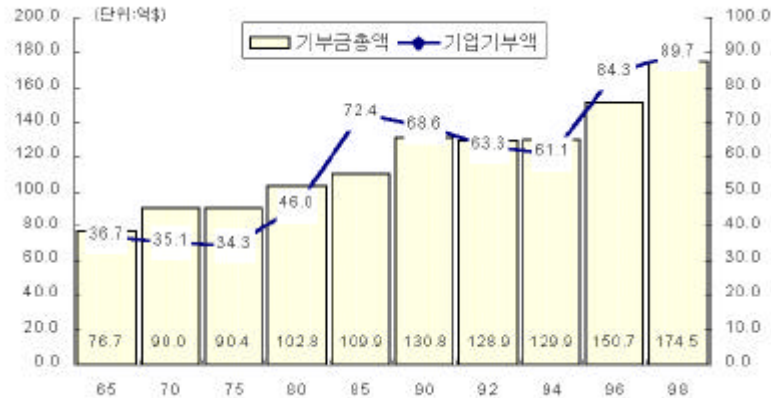
세제 혜택은 기업 자선활동을 촉진하기 위한 인센티브로서 정부가 펼치는 정책에 있어서 가장 중요한 위치를 차지한다. 미국의 경우 경제환경변화에 따라 기업기부와 관련된 세제상의 유인장치를 지속적으로 개정해 오고 있다. 1935년 내국세법 개정을 통해 공익활동에 대한 기부금을 세전소득의 5%까지 공제하는 제도를 만들었고, 재정적자가 증대한 1981년에는 사회복지에서 정부역할을 축소하고 민간기업들의 기부금을 늘리기 위해 공제한도액을 10%로 상향조정하였다. 특히, 1981년 세금공제 혜택의 5%에서 10%로 확대는 기업기부 활동을 촉진시킨 계기가 되었다. 이러한 조치는 과거 연방 소득세율이 업종별로 차이를 보이던 상황에서 제약업체와 같이 고율의 세금(36%)을 내던 업종들의 경우 기업기부에 적극적으로 나서게 만든 요인이 되기도 하였다(Fed et al., 1983).

하지만, 1986년 레이건 정부의 세금개혁법안(Tax Reform Act)은 기업자선 비용의 증가를 가져오기도 하였다. 즉, 기업기부의 최대 세율을 46%에서 34%로 낮춤으로써 기업들의 기부행위를 급격히 감소시키는 계기가 된 것이다. 1986년의 세금개혁법안의 여파는 기업 자체의 기부 행위보다는 기업재단을 통한 간접적 기부의 증가와 전략적 기부로의 전환점이 되기도 하였다(Webb, 1994). 이에 따라, <그림 7>에서 보듯이 기부총액에서 기업의 기부금이 차지하는 비중은 큰 변화가 없으나, 절대규모는 1965년 약 37억 달러에서 연평균 1.25%씩 꾸준히 증가하여 1998년에는 약 90억 달러를 기록하

의 감소를 우려하는 움직임이지 주주들 개인들이 일상생활에서 기부하는 기부금의 급격한 위축을 의미하지는 않는다.

였다(American Association of Fund-Raising Counsel, 각 년도).

<그림 7> 미국 기업의 연도별 기부금 추이



자료: American Association of Fund-Raising Counsel(각 년도)

또한 미국정부는 가치평가가 어려운 현물기부에 대해서도 세제상의 혜택을 부여하고 있다. 미국기업들의 경우, 사회공헌활동에 현금기부가 가장 큰 부분을 차지하며 그 비율은 약 90% 정도에 달하지만(Troy, 1984), IBM이나 휴렛 팩커드와 같은 컴퓨터 제조업체의 경우는 자사의 컴퓨터 제품을 교육 기관에 기부하는 방법을 이용하고 있다. 자사 제품의 기부는 현금기부와 달리 기업의 입장에서 제고물량을 조절할 수 있다는 장점을 가진다. 사실 수혜자의 입장에서는 지원 받는 컴퓨터가 비록 제고품이거나 혹은 중고품이어도 없는 것보다는 나을 수 있기 때문이다. 이러한 제품기부의 촉진을 위해 미국에서는 연구 목적을 위해 교육기관에 제품이나 장비를 기부할 경우에는 10%의 세금감면이다 더불어 제품의 원가와 시가 사이 차익의 50%가 더 감면된다(Fed et al., 1983).

미국기업 내부의 제도적 지원

미국기업들은 기업 내에 기부나 자선활동과 관련된 다양한 제도들을 갖

추고 있다. 매칭-그랜트(matching-grant)는 개인이나 기업이 기부 행위를 할 경우 정부가 그에 상응하는 2 3배의 금액을 얹어 지원하는 동액보조 프로그램이다. 이 프로그램은 개인의 기부를 촉진시킬 뿐만 아니라 기업의 기부행위 또한 촉진시킨다(Rose-Ackerman, 1980). 역사가 오래된 GM, AT&T 등의 전통적인 대기업에서부터 찰스 스왑과 같은 신생기업에 이르기까지 대부분의 기업들은 종업원이 특정단체에 기부할 경우 기업도 일정액을 같은 기관에 기부하는 동액보조 제도를 갖추고 있으며, 종업원의 자원봉사활동 시간을 보장해 주고 이를 활성화하기 위해 금전적·비금전적 지원 기구를 제도화하고 있다.

사내기구를 통한 자선활동의 제도화는 기부행위가 기업가의 성향이나 경제상황에 따라 크게 변동하지 않을 수 있는 방어막 역할을 한다. 실제로 타임워너사는 합병직후 적자상태에 직면했음에도 불구하고 1:3의 동액보조 제도를 유지하였고 20만 명의 종업원 중에서 9만 명이 자원봉사자로 활동하고 있던 IBM은 93년 경영난으로 인해 직원을 감축하게 되자 자원봉사자들을 대신하여 컴퓨터로 문맹퇴치 프로그램 등의 무료교육을 실시하였다.

미국정부의 NGO 지원 확대

미국 정부는 비영리조직(NGO)에 대한 지원을 기업기부를 늘이는 유인책으로 접근한다. 그것은 비영리조직이 기업과 기부금 수혜자 사이에 매개체 역할을 담당하고 있기 때문이다. 비영리조직이 선진화되고 전문성을 가질 때 민간기업부문의 수준에 맞추어 제대로 된 활동을 할 수 있다는 믿음을 가지고 있는 것이다. 미국의 경우, 정부가 비영리조직에 대한 지원 예산을 늘일 때, 민간기업의 기부도 늘어나는 것으로 확인되고 있다. 실제로 1981년 레이건 행정부는 정부부문의 교육, 의료, 문화 부문에 대한 예산을 대폭 삭감하고 그 대신 민간부문이 그 역할을 대신 떠맡기게 하였다. 결과는 민간부문의 지원액 증가가 아니라 감소로 나타났다(McGuire and Weber, 1982).

(4) 전문성 확보와 외부 네트워크의 발달

1980년대에 들어서 대부분의 미국 대기업들은 기업자선 관련 부서를 신설하여 지원활동을 공식적이면서 체계적으로 관리하고 지원의 기준과 수준, 그리고 절차 등을 문서화하기 시작했다. 동시에 기업자선활동을 기업의 최고 경영진과 자문위원회가 함께 관리, 감독함으로써 이전의 일회성 기부나 경영진의 사적인 감정에 의한 과시적 기부를 통제하게 된다.

이들 기업에서는 전문성을 갖춘 사회공헌 부서들이 기업의 전략적 자선 활동을 기획하고 실행하는 역할을 맡는다. 또한 이들 부서에 속한 전문가들은 지원할 비영리조직을 사전 분석하여 최종 선정하는데 결정적 역할을 담당한다. 또한 지원 후 기부금의 사용 내역을 검토하여 예산의 효율적 집행을 가능하게 한다. 또한 이들 사회공헌 담당 부서는 마케팅이나 영업 부서들과 같이 회사내의 다른 부서들과의 협의를 통해 기부 행위의 극대화를 꾀한다(Useem, 1987). 이러한 기업 내 통합시스템은 기업자선 활동의 준비 과정부터 실행, 사후 검토에 이르기까지 일관된 시스템 하에서 지원 계획을 실행에 옮길 수 있다.

또한, 미국의 선진기업들은 기업사회공헌활동의 활성화를 위해서 기업 내부 또는 기업간의 네트워크를 구축하고 있다. 위로는 각 기업의 소유주나 경영인들이 참여하는 나눔의 프로그램으로부터 밑으로는 기업들의 사회공헌 전담 부서 직원들간의 모임에 이르기까지 다양한 만남의 장을 구축되어 있다.

더불어 미국의 많은 대기업 중역들은 비영리조직의 이사회에 자발적으로 참여하여 무보수로 그들의 경영 노하우를 전수한다. 1978년의 한 조사에 따르면, 미국의 500대 기업 중역들의 3/1이 문화 관련 조직의 이사회에, 3/1이 의료기관이나 보건기관의 이사로서, 나머지 3/2는 대학 이사회에서 활동하고 있었다(Useem, 1987).

(5) 선진사례의 시사점

다음은 지금까지 논의한 선진사례들과 국내기업의 사회공헌활동을 비교 정리한 것이다.

<표 19> 미국과 한국의 기업사회공헌활동 비교

	미국	한국
동기	개발된 자기이익 사회적 배태성	관행 준조세 납부
목표	사회적 투자와 장기적 이윤 창출	사회적 압력, 기업비판에 대응
결과	기업신평, 사회적 자본 증대	기업 소유주 이미지 개선
효과	장기적	단기적
주체	전담 부서(전략 마케팅부서)	비전담 부서(홍보, 비서실)
대상	핵심역량에 선택과 집중	그룹 차원과 계열사 차원 중복
지원 제도	세금혜택, 동액보조, 보조금	기업 내 외부 인센티브 미약
정보 수집	전담 부서를 통한 수집	비영리조직의 일방적 요청
지원 체계	네트워크(Network)	위계(Hierarchy)

첫째, 기업자선의 동기에 있어서 선진기업들은 ‘개발된 자기이익(enlightened self-interest)’ 혹은 ‘사회적 규범(social embeddedness)’이 중요시되는 반면, 국내기업의 경우 준조세 납부와 같은 ‘관행(routines)’에 의해 이루어진다.

둘째, 선진기업들은 기업자선을 ‘사회적 투자(social investment)’로 인식하여 장기적인 이윤 창출을 목표로 하고 있지만, 국내기업의 경우 사회로부터의 ‘압력’이나 기업비판에 대응하는 맥락에서 접근한다.

셋째, 이를 통한 기업자선의 결과는 선진국의 경우 일반 국민으로부터의 기업신평이 증가하고 동시에 기업이 가지는 사회적 자본이 증대되지만, 국내의 경우 기업 소유주의 이미지 개선에 도움을 주는 수준이다.

따라서 네 번째로 기업자선의 효과는 선진국의 경우 장기적으로 지속되

지만, 국내의 경우에는 일회성으로 끝나는 경우가 많다.

다섯째, 선진기업에서의 기업자선은 전략이나 마케팅 등 구체적인 전담 부서의 전문가들에 의해 기획에서 실행까지 이루어지는 반면, 국내기업의 경우 전담 부서가 없는 경우가 많으며 대부분 비서실이나 홍보팀에서 비전문가들이 다루고 있다.

여섯째, 선진기업들은 수혜대상을 자사의 핵심역량에만 집중하여 지원하는 반면, 국내기업들은 그룹 차원과 별도로 계열사별로 지원이 이루어지고 있어 예산의 중복편성과 비효율성 문제를 가지고 있다.

일곱째, 선진국의 경우 기업자선을 촉진시키는 다양한 기업 내·외부의 제도적 인프라가 구축되어 있지만, 국내는 이러한 인센티브가 부족하다.

여덟째, 선진기업들은 지원대상에 대한 정보를 전담 부서에서 맡고 있어 자선 수요자의 니즈를 미리 파악하고 있는 반면, 국내기업들은 자선 수요자들의 일방적인 요청에 수동적으로 응하는 수준이다.

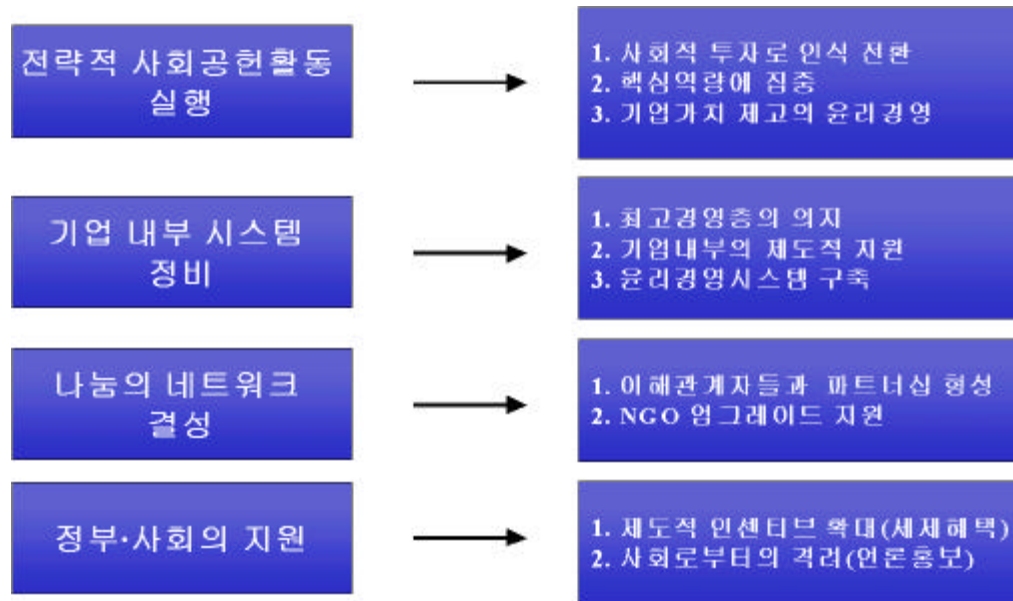
마지막으로, 기업자선이 기획에서 실행까지 이루어지는 체계의 경우, 선진기업에서는 전담 부서의 직원들과 경영자가 지원 대상자들과 기존에 맺고 있는 수평적 연결망(network)인 반면, 국내의 경우 비영리조직의 요청에 위계(hierarchy)를 통한 수직적 의사소통이 주류를 이룬다.

V. 기업의 사회적 책임 활성화 방안

기업에게 있어 사회로부터의 신뢰는 물질적으로 환산되기는 어렵지만 그 값어치를 따지기 힘든 눈에 안 보이는 중요한 사회적 자본이다. 이러한 점에서 기업의 윤리경영과 사회공헌활동은 사회로부터의 신뢰를 획득하는 하나의 수단이다. 이에 본 보고서는 기업의 사회적 책임을 수행하는 일환으로 이미 외국의 선진기업들에게는 보편화되어 있는 윤리경영과 사회공헌활동을 소개하고 국내기업들의 현 위치를 분석하였다. 본 장에서는 이들 선진기

업들의 사례가 주는 시사점을 바탕으로 국내기업들의 대응방안을 제시하고자 한다.

<그림 8> 기업의 사회적 책임 활성화 방안



1. 전략적 사회공헌활동의 실행

(1) 사회적 투자(Social Investment)로의 인식 전환

기업인들에게 기업의 사회공헌활동은 시혜적인 차원이 아니라 사회적 투자(social investment)라는 인식의 전환이 요청된다. 사회적 투자를 통해 사회적 자본의 핵심적 요소인 신뢰를 창출하고, 사회공헌활동은 이를 위한 중요한 하나의 수단이다. 그 동안 국내 기업의 자선 활동은 사회적 투자이기 보다는 기업 소유주의 시혜적 측면이 강했다. 기업 소유주의 이미지 제고 차원의 자선 행위는 그 결과가 기업 전체가 아닌 소유주 개인에게 돌아가기 쉽다. 이는 일시적으로 기업 소유주의 이미지를 좋게 만들 수 있을지 몰

라도 기업이 얻을 수 있는 장기적인 이익에까지는 그 영향이 미치지 못하기 쉽다. 그보다는 사회를 구성하는 핵심 주체로써 사회통합의 밑거름을 제공한다는 측면에서 사회에 투자한다는 인식을 확고히 해야 한다.

한편, 사회적 투자는 투자의 목적과 대상이 명확해야 한다. 그렇지 않으면 밑 빠진 독에 물 붓기 식의 낭비로 흐르기 쉽다. 또한 기업의 사회적 책임 수행이라는 명목으로 행해지는 사회적 투자는 이윤추구라는 기업의 본질적 속성과 분리되어 다루어져서는 않된다. 그보다는 기업이 사회적 책임 완수에 적극적일 때 이윤의 극대화가 완성된다는 장기적 안목이 필요하다. 이러한 장기적 안목은 경제적 사회공헌활동을 위한 출발점이 된다.

사회공헌을 위해서 지출되는 사회적 투자비용 역시 다른 사업분야와 마찬가지로 간주하여 효율적인 예산 집행을 해야 한다. 일부에서는 사회공헌 활동의 순수성을 의식하여 비즈니스로의 인식 전환을 꺼리지만 감상적인 동기에서 출발하는 기업자선 활동은 기업의 소유주가 바뀌거나 불황기의 경우 지속적이지 못하다는 점을 인식해야 한다.

(2) 기업기부도 핵심역량에 집중

개인이나 기업에게 나눔을 강요할 수는 없다. 나눔이 강제적일 때 그것은 이미 나눔이 아니다. 개인의 자선 행위와 기업의 사회공헌활동은 접근하는 방식이 달라야 한다. 개인의 자선 활동은 자선 자체를 위한 목적일 수 있는 반면에 기업의 사회공헌활동은 사회로부터의 신뢰를 획득하는 하나의 수단이다. 기업에게 있어 사회로부터의 신뢰는 물질적으로 환산되기는 어렵지만 그 값어치를 따지기 힘든 눈에 안 보이는 중요한 자산이다.

기업에게 눈에 보이지 않는 자산을 위해 나눔을 실현해야 한다고 요구하기보다는 나눔이 결과적으로 기업과 사회 양자에게 이익이 된다는 사실을 이해시키는 일이 더 효과적일 지 모른다. 특히 우리와 같이 사회로부터 존경받는 기업이 많지 않은 경우 사회공헌활동을 새로운 틈새시장(niche

market)으로 인식하고 과감한 마케팅 전략을 수립해야 할 필요가 있다.

따라서, 사회적 투자의 개념을 발전시켜 기업경영에 사회공헌활동을 전략적으로 접목시킬 필요가 있다. 기업인들이 사회적 투자의 마인드를 가지고 있다 하더라도 기업 현장에서 경영마인드와 직접적으로 접목되지 않으면 시너지 효과를 기대하기 어렵다. 기업의 핵심역량에 적합한 부문에 사회공헌활동을 집중함으로써 효율성을 극대화해야 한다.

선진 외국기업의 경우 사회공헌활동에 투자 개념을 도입한 전략적 사회공헌활동(strategic philanthropy)을 펼치는 한편, 모든 자선활동에 무차별적으로 참여하지 않고 자신의 핵심역량에 적합한 사회공헌활동을 지향한다. 국내 대기업들의 경우 사업 다각화로 인하여 계열사별로 다양한 업종에 진출하여 있다. 따라서 외국의 사례처럼 한 기업의 주력업종과 밀접히 연관된 분야의 NGO를 지원하기에는 계열사간의 경계선이 불분명하다. 하지만 향후 그룹의 계열사 분리 방향에 맞추어 사회공헌활동도 계열사별로 특화된 영역에 집중할 필요가 있다. 또한 자선 활동의 대상을 타게팅하여 자신의 사업영역과 밀접한 NGO를 집중적으로 지원해야 한다.

실례로, 한국 마이크로소프트사는 자신의 사업영역과의 밀접한 관계를 가지고 있는 정보격차(digital divide) 해소를 위해 활동을 특화하고 있다. 이 회사는 대외협력실에서 독립적으로 활동 프로그램을 기획하여 미국의 본사에 예산을 신청한다. 미국 본사는 정보격차 해소와 관련한 예산을 집행하는 데 인색하지 않으며, 특히 소프트웨어의 기증 조건에 별 다른 조건을 두지 않는다. 이에 따라, 작년 한해 동안 15억원의 현금기부와 거의 무제한에 가까운 소프트웨어 기증 사업을 수행하였다. 구체적으로는 예산의 90% 정도가 정보격차 해소를 위한 사업에 쓰이며, 나머지는 한글사랑과 같은 사업에 할당된다. 반면, 콘서트나 이벤트성을 띄는 활동에는 참여하지 않는다는 금기사항을 두고 있다.

(3) 기업가치 제고를 위한 윤리경영

윤리경영이 경영과정으로 체화되기 위해서는 기업가치 제고에 기여하도록 활용하는 지혜가 필요하다. 즉, 윤리경영의 도입이 기업의 경영성과와 연결된다는 점을 부각시킴으로써 구성원들의 협력을 이끌어내는 선순환을 구축해야 한다. 이를 위해서는 윤리경영을 인사, 감사, 재무 등 경영과정과 연결시켜 임직원들의 직무몰입도를 높이는 방안을 검토해 볼 수 있다.

실제로 미국기업을 대상으로 한 Walker Information사의 1999년 조사에 따르면 임직원들의 윤리의식수준이 높을수록 직무만족도가 높고 이직률도 낮은 것으로 나타나고 있다. 이는 윤리경영이 인력관리와 종업원 동기부여의 전략적인 수단으로 활용될 수 있음을 보여주는 것이다.

또한 거래기업과 공동으로 윤리경영 평가모델을 구축하고 실제 활용함으로써 거래부정이나 돌발사태 등에 대비하는 것도 윤리경영의 가치 창조기능을 높이는 방안이 될 수 있다. 대부분의 기업들은 거래기업의 재무적인 정보에만 관심을 집중하고 있으나, 실제 큰 사고는 거래상대자의 비윤리적 행위에 기인하는 경우가 많다. 이러한 의미에서 특정 기업의 윤리적 태도에 대한 정보는 협력업체 선정이나 대형거래에 따르는 법률 분쟁과 기회주의적 행위를 사전에 통제하는 수단이 될 수 있다.

이처럼 윤리경영의 가치창출 기능을 최대한 활용하기 위해서는 윤리경영을 기존의 감사기능이나 법무기능 등과 연결시키거나 인사 및 재무 등 다양한 부서의 담당자들로 구성된 위원회를 운영하여 정보를 공유하고 성과를 점검하는 노력이 필요하다.

2. 기업 내부 시스템의 정비

(1) 최고경영층의 의지

기업의 윤리경영과 사회공헌활동이 실효성 있게 운영되기 위해서는 최고경영층의 의지가 뒷받침되어야 한다. 대부분의 윤리경영과 사회공헌프로그램들은 기업성과와의 관계가 애매하다는 이유 때문에 지속성을 갖기 어렵다. 특히 사회공헌활동의 초기 단계에서 나타날 수 있는 사내의 거부감과 냉소주의 등 시행착오를 극복하기 위해서는 최고경영자가 모범을 보일 필요가 있다.

이를 위해서는 이사회 내에 사회위원회(Social Committee)를 설치하거나 이사회에서 윤리담당임원을 선임하는 방법 등이 좋은 대안이 될 수 있다. 실제로 「벨 아틀랜틱(Bell Atlantic)」과 같은 회사는 CEO가 윤리담당임원을 겸직하면서 윤리경영을 진두지휘하기도 하며 미국윤리담당임원협의회(EOA)의 조사에 따르면 2000년 기준으로 213개 대기업 중 약 25%가 이사회 산하에 윤리위원회를 설치·운영하고 있다. 그밖에 윤리담당임원의 이사회보고 의무와 조사 권한을 명기하고 공표함으로써 윤리전담조직의 정보접근 및 부서간 협조를 보장해 주는 방안 등을 고려할 수 있을 것이다. 이와 함께 사회공헌활동을 기업의 최고경영진과 사회위원회가 함께 관리, 감독함으로써 일회성 기부나 경영진의 사적인 유대에 의한 과도한 협찬성 기부를 통제해야 한다.

한편, 기업 사회공헌활동의 활성화를 위해서 최고경영진들은 자신의 기업이 지원하는 NGO의 이사회에 자발적으로 참여하여 무보수로 자신들의 경영 노하우를 전수하는 방법을 고려할 필요가 있다. 이는 경영진들이 가지고 있는 지적자산을 큰 어려움 없이 사회에 베푸는 방법이다. 현재 일부 기업에서 하위급 직원들의 사회봉사를 격려하고는 있지만 정작 전문지식을 갖춘 경영진들의 경영 노하우가 NGO의 운영에 보탬이 되고 있지 못한 상

황이다. 더불어 최고경영진들은 사회공헌 전담부서에 대한 지속적인 관심과 애정을 가져야 한다. 사회공헌부서가 단순히 돈을 쓰기만 하는 곳이 아니라 회사의 장래 이익을 위해 반드시 필요하다는 인식을 가져야 한다.

(2) 기업내부의 제도적 지원 확대

일반적으로 소규모 기업들의 자선활동은 임기응변 식으로 이루어지는 경우가 많다. 이 경우 지원의 우선 순위를 정하고 수혜자를 선택하는데 있어 체계화된 규정과 절차가 드물기 마련이다. 하지만, 대기업의 경우 기업자선을 전문적으로 담당하는 부서를 설치할 여력이 있기 때문에 체계적인 지원 활동을 펼칠 수 있다. 따라서 사회공헌활동의 촉진을 위해서는 기업 내부에 자선과 관련한 통합시스템을 구축해야 한다. 이러한 기업 내 통합시스템은 사회공헌활동의 준비과정부터 실행, 사후 검토에 이르기까지 일관된 시스템 하에서 지원 계획을 실행에 옮길 수 있다.

이를 위해서 먼저 사회공헌활동에 관한 기본방침을 경영방침 등에 명문화하고, 기업자선 관련 부서를 신설하여 지원활동을 공식적이면서 체계적으로 관리하고 지원의 기준과 수준, 그리고 절차 등을 문서화해야 한다. 그리고 사회공헌 부서들은 기업의 전략적 자선 활동을 기획하고 실행하는 역할을 맡고 이들 부서에 속한 전문가들은 지원할 비영리조직을 사전 분석하여 최종 선정하는 역할을 담당하게 한다. 또한 지원 후 기부금의 사용 내역을 검토하여 선심성 협찬을 제한하고 예산의 효율적 집행을 가능하게 해야 한다.

이들 사회공헌 담당 부서는 이해관계자들(stakeholder)과의 관계를 지속적으로 관리한다는 차원에서 마케팅이나 영업관련 부서들과 같이 회사내의 다른 부서들과의 협의를 통해 기부 행위의 극대화를 꾀한다. 이는 현재 마케팅 부서에서 관장하는 ‘고객관계관리(CRM)’ 기법과 유사한 ‘이해관계자관계관리(SRM)’ 기법을 사회공헌 부서에서 개발해야 함을 의미한다.

한편, 현재 국내기업들의 경우 회사 내에 기부나 자선활동을 촉진하는 다양한 제도들을 갖추고 있지 않다. 기업 내 사회공헌활동의 촉진제도의 활성화가 직원들의 사기와 조직에 대한 충성도를 높인다는 연구결과를 고려할 때 다양한 제도적 지원프로그램을 운영할 필요가 있다.

이를 위해 기업 내 자원봉사자를 표창하는 볼런티어 활동자 표창제도를 도입하고, 자원봉사활동을 희망하는 직원들을 등록시켜 등록자에게 관련정보를 제공하는 볼런티어 활동자 등록제도를 적극적으로 운영해야 한다. 또한 자원봉사활동의 참여기간에 대해 유급휴가를 제공하는 제도인 볼런티어 휴가제도와 장, 단기 자원봉사활동의 참가와 관련해 휴직을 인정하는 볼런티어 휴직제도를 도입하여 조직 구성원의 관심을 유도해야 한다. 회사의 이름으로 행해지는 기부 행위보다 직원들이 직접 참여하는 자원봉사활동에 더 큰 의미를 부여해야 한다는 뜻이다.

국내에서 유한킴벌리는 대대적인 사회공헌백서를 만들지는 않지만 내실에 있어서는 가장 알찬 활동을 펼치고 있다. 유한킴벌리의 사회공헌활동 메커니즘은 타 기업과 뚜렷이 구분된다. 즉 최고경영층부터 사회적 책임을 인식하여 공익을 우선하는 경영의 원칙을 먼저 세우고 그 다음으로 이에 맞추어 투명경영을 한다면 이것이 바로 고객관계관리(CRM)에 도움을 주게 된다는 피드백 원칙이 바로 그것이다.

이 회사는 사회공헌활동에 있어 단기적인 욕심을 버린다는 원칙을 가지고 있다. 따라서 처음부터 단기간에 이윤이나 성과를 내겠다는 생각보다, 공익과 사회적 책임을 다한다는 신념이 시간이 흘러 좋은 결과로 나타났다는 것이다. 현재는 이렇게 장기간에 쌓인 좋은 이미지가 사업을 하는데 있어 결정적인 도움을 준다고 판단하고 있다. 또한 회사 전체가 이러한 한 가지 컨셉으로 움직이기 때문에 직원들에게 사회공헌활동이 기업문화로써 자연스럽게 배태되어 있다.

(3) 윤리경영시스템의 구축

이제 국내기업들은 기업의 이미지 개선을 위해 윤리강령을 제정하는 차원을 넘어 교육, 내부제보, 평가 등을 일관되고 지속적으로 실행할 수 있는 실천시스템을 구비해야 한다. 윤리경영은 여유 있는 기업이 추진하는 선택사항이 아니라 21세기 기업의 생존을 위한 필수조건으로 변화하고 있다. 이해관계자들의 신뢰를 얻지 못하는 기업은 소송에 따르는 재무적 손실은 물론 단 한번의 실수로 존폐의 기로에 설 수도 있다.

윤리경영시스템의 세계표준화 역시 국제거래가 빈번한 기업들은 하루빨리 대응해야 할 새로운 과제이다. 특히 국내에서는 법과 제도가 경영환경의 변화를 신속히 반영하지 못하는 반면, 국민들의 기업에 대한 기대수준은 매우 높기 때문에 불법이 아니면서도 국민정서와 상충하는 애매한 사례들이 다수 발생하고 있다. 이는 곧 중요한 의사 결정시 법규뿐만 아니라 소비자와 국민들의 사회적인 정서까지 고려해야만 경영목표달성이 가능함을 의미한다. 이를 위해서는 일상적으로 부딪히는 윤리적 딜레마에 대해 기업의 전 구성원들이 취해야 할 원칙을 공유하는 체계적인 교육 및 평가시스템이 필요함을 의미한다.

3. 사회적 네트워크 결성

(1) 이해관계자들과의 파트너십 구축

기업의 사회공헌활동은 하나의 과정(process)으로 바라보아야 한다. 그동안 국내의 자선활동은 정부, 기업, NGO, 지방자치단체가 개별적으로 사업을 벌여온 사례가 많았다. 21세기는 네트워크의 시대라고 불린다. 사회 각 주체들이 자선활동에 임함에 있어 수평적으로 느슨하게 연결된 네트워크를 구축하여 자선에 들어가는 비용의 효율적 배당과 집행을 견인할 수

있는 계기를 마련해야 한다. 이러한 네트워크를 구축하고 운영하는 과정에서 사회의 각 주체들간의 불신이 증폭될 수 있지만, 반대로 그들간의 신뢰관계가 형성되는 출발점이 될 수 있다. 기업의 입장에서 사회의 각 주체들간의 신뢰관계 형성은 곧 기업의 사회적 책임을 완수하는데 있어 가장 근본적인 밑바탕이 된다는 점에서 이들과의 파트너십 구축을 고려할 필요가 있는 것이다.

따라서 기업 사회공헌활동의 활성화를 위한 기업 내부, 기업간, 그리고 기업과 기업 외부를 연결하는 나눔의 네트워크가 필요하다. 기업 내부에서는 사회공헌 전담 부서의 설치로부터 시작해서 각 기업내의 사회공헌 전문인력들간의 만남의 장을 마련할 필요가 있다. 이러한 모임을 통하여 각 기업들의 사회공헌활동 관련 정보를 상호 공유하고 이를 바탕으로 지원 대상을 선정하는 과정에서의 객관성과 투명성을 확보해야 한다. 이와 더불어 NGO와 지방자치단체와의 연계를 강화하여 지원 대상의 현실적 수요가 무엇인지를 정확히 파악하는 자리가 필요하다. 마지막으로 이러한 모임들이 상호 유기적으로 연결되면 최종적인 나눔의 네트워크가 구축될 수 있다.

최근 지방자치단체와 NGO는 기업에게 중요한 이해관계자가 되고 있다. 이들은 정부나 기업보다 해당 지역에서 필요로 하는 자선활동의 수요를 더 상세히 파악하고 있다. 기업은 지방자치단체와 NGO를 이해관계자의 자격으로 사회공헌활동 전략 수립 과정에 참여시킴으로써 자선 대상과 지역의 사정을 보다 정확히 파악할 필요가 있다.

따라서, 기업사회공헌활동의 외연을 넓히는 차원에서 기업 외부의 NGO 및 지방자치단체와의 파트너십을 촉진시켜야 한다. 여기에는 실제로 정부와 기업, 그리고 NGO 3자가 함께 사회공헌 프로그램을 운영함으로써 민간기업들이 자선활동에 자발적으로 참여할 수 있는 계기를 마련해야 한다. 이를 위해 기업 내부, 또는 기업간의 나눔의 모임들과 NGO들간의 네트워크를 구축함으로써 기업 사회공헌활동의 사전 수요를 파악하고 상호간의 정보를 공유해야 한다.

이를 통해, NGO는 민간기업의 지원을 장기적으로 확보할 수 있고 기업

으로부터의 참여자를 그들의 이사회 조직에 참여시켜 이들의 인적 자원과 노하우를 적극 활용할 수 있다는 장점이 있다. 지방자치단체의 입장에서는 민간재원을 유치한다는 장점이 있을 것이다. 반면에 기업은 지원 대상을 더욱 전문화하여 사회적 투자로서의 지원금이 어떻게 사용되는가에 대해 상세히 파악할 수 있기 때문에 이는 전략적 사회공헌활동의 측면과 일맥상통하여 기부 프로그램의 비용을 효율적으로 관리할 수 있다는 장점이 있다.

실례로, 미국에서 NGO와 지방자치단체, 민간기업의 파트너십에 의한 자선활동의 성공사례로는 뉴욕하렘지역의 공동체 재개발계획을 들 수 있다. 90년대 들어 황폐해진 도시지역의 공동체 부흥 프로그램을 수행하는 NGO인 공동체개발법인(Community Development Corporations)과 이들에게 자금과 노하우를 제공하는 지역주도개발법인(Local Initiative Support Corporation)이 뉴욕 등에서 재개발사업을 추진하였는데, 이들은 기업투자의 일부를 기부형식으로 수용하기 시작하였다. 기업들은 사회공헌 차원에서뿐만 아니라 투자의 일부로서 재개발사업에 참여하였다.

물론 이러한 사업방식은 NGO에 대한 세제상의 우대조치와 정부 보조금이 민간기업의 이익으로 변화할 가능성이 있다는 점, 다른 기업과의 경쟁관계를 저해할 수도 있다는 점 때문에 사회적 비판에 직면하기도 하였다. 그러나 이러한 사업은 정상적인 시장접근으로는 영구히 투자를 유도하기 어려울 정도로 채산성이 없다는 점이 인정되어 NGO와 지방자치단체 그리고 기업의 기부를 활용하는 방식으로 진행되었다. 실제로 BOA는 1996년 약 1,900만\$을 지역공동체재단을 통한 기부 형태로 출연하였다. 이러한 과정을 통해 98년 뉴욕 하렘가에 대형 슈퍼마켓이 탄생하였는데 이 사업에는 체이스맨하탄 은행이 930만 달러, 지역주도개발법인이 250만 달러, 주정부 및 시정부의 공적자금이 350만 달러 투입되었다.

(2) NGO의 업그레이드 지원

기업의 사회공헌활동이 장기적으로 활성화되기 위해서는 상대역인 NGO

역시 조직 자체의 수준에 질적인 향상이 필요하다. 급변하는 환경에 맞추어 민간기업부문은 나날이 그 수준을 업그레이드하고 있는 반면, 대부분의 국내 NGO들은 열악한 재정상황으로 인해 활동인력의 재교육과 연수프로그램 등에 엄두를 내지 못하고 있다. 따라서 기업부문이 기부하는 금액의 일정부분을 이들 NGO 활동가들의 해외연수나 재교육 프로그램 이수에 사용하는 것이 방안이 될 수 있을 것이다.

한편 현재 국내의 시민단체들은 기업에 대한 비판 감시에 주력하여 기업의 존재 목적과 고유가치를 인정하지 않으려는 경향이 강하다. 하지만 기업과 NGO간의 파트너십 형성을 위해서는 기업의 지원을 받는 NGO들이 시장원리와 기업의 이윤추구 원칙을 이해하고 받아들여야 한다.

국내의 많은 NGO들의 경우 기업에게 일방적으로 협찬을 요구하고 있고, 일부는 그것을 당연한 것으로 받아들이기까지 한다. 하지만, 이윤추구가 일차적인 목표인 기업에게 있어서 이는 양자간의 갈등을 불러일으키는 요인이 된다. 따라서 기업도 사회적 책임 수행이 공익에 기여한다는 인식을 가져야 하겠지만, NGO 역시 기업이 왜 그들에게 기부해야하는지에 대한 명확한 사유와 기업에 대한 이해심을 가져야 한다.

현재 국내 NGO에서 기업으로부터의 각종 지원을 담당하는 인력의 대부분이 사회복지사 자격증을 가지고 있다. 따라서, 현행 국내 사회복지사 시험에 선택과목으로 경영학과 경제학원론을 포함시켜 기업과 대화창구 역할을 하는 이들이 기업 마인드를 가질 수 있게 하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있을 것이다.

4. 정부 · 사회로부터의 지원

경쟁력을 확보하고 윤리경영과 사회공헌활동을 선도해나가는 기업들에게는 사회로부터의 격려가 필요하다. 기업의 윤리경영과 사회공헌활동의 지속성을 기업인의 건전한 마인드에만 의존할 수는 없기 때문이다. 그보다는 기

업이 윤리경영과 사회공헌활동에 적극적으로 참여할 수 있는 제도적 환경을 조성해야 한다. 여건 조성을 위해서 윤리경영과 사회공헌활동에 적극적으로 참여하는 기업들에게 세제혜택과 같은 금전적 인센티브의 수준을 높이고 더불어 언론을 통한 사회적 격려가 요청된다.

(1) 제도적 인센티브의 확대

이윤 추구를 기본 목표로 하는 기업에게 아무런 보상 없이 사회공헌활동을 요구하는 것은 정서적으로는 가능하지만 현실적인 문제에 부딪치기 쉽다. 인센티브가 없는 기업의 사회공헌활동은 일과성으로 그치기 쉽다. 기업의 사회공헌활동은 기업이 기부를 얼마를 했는가 보다는 얼마나 지속적으로 관심을 가지고 활동을 해왔는가가 중요하기 때문이다. 선진국에서 기업들의 사회공헌활동이 큰 변화 없이 일관되게 유지될 수 있었던 이유는 사회공헌활동을 촉진시키는 제도적 인센티브가 갖추어져 있기 때문이다.

제도적 인센티브 중에서도 세제혜택은 가장 시급한 문제이다. 현재 국내 공익단체에 대한 기부금에 세제혜택을 주는 금액은 개인의 경우 소득의 10%, 법인은 5%에 지나지 않는다. 반면, 미국은 개인이 50%, 기업이 10%에 달하고 일본은 개인과 법인 모두 25%이다. 따라서, 민간기업들의 기부금을 늘리기 위해서는 정부의 세법 개정을 통해 공익활동에 대한 기부금을 선진국 수준으로 상향조정해야 한다. 미국의 경우에도 1981년 세금공제 혜택의 5%에서 10%로 확대 조치가 기업기부 활동을 촉진시킨 계기가 되었던 사실을 상기할 필요가 있다.

한편, 기업 내에 윤리경영이 정착되기 위해서는 사회 전반의 투명성이 보장되어야 한다. 특히, 자의성이 높은 정부규제가 지속되는 경영환경에서는 불가피하게 비윤리적인 경영행태가 나타날 가능성이 높다. 비윤리적인 기업행위가 경쟁우위를 가지는 현실이 지속될 경우 기업들에게 윤리적인 의사결정을 기대하기는 어렵다. 또한 사회 전체가 투명해지지 않은 채 사원들에게만 비현실적인 윤리규정의 준수를 강요할 경우 오히려 직원들의 스

트레스만 가중시키고 윤리경영의 실천은 좌초될 수밖에 없다.

따라서, 사회 각 분야의 투명성을 높여 나가면서 윤리경영을 실천하는 기업이 최소한 불이익을 당하지 않도록 게임의 규칙을 정비할 필요가 있다. 윤리경영은 기업이 자발적으로 추진해야 할 과제이지만, 조기 확산을 위해서는 국제적인 기준이 허용하는 범위 내에서 인센티브를 부여하는 방안을 강구해 볼 필요가 있다. 예를 들어 윤리경영을 실천하는 기업에게는 정부 조달 및 발주사업 입찰시 우대하는 방안, 신용평가시 가산점을 주는 방안 등은 국내기업의 윤리경영 정착을 촉진시키는 대안이 될 수 있을 것이다.

(2) 사회로부터의 지지

세제혜택이 기업의 기부 행위를 금전적으로 보상하는 측면이 있는 반면, 언론을 포함한 사회의 적극적인 관심은 기업의 기부 행위를 사회적으로 보상하는 측면이 있다. 기업도 사람과 같이 살아 숨쉬는 생명체로 인식한다면 사회로부터의 칭찬을 마다할 기업은 없을 것이다. 이를 통해 한 기업의 이미지가 향상된다면 다른 기업들도 뒤따를 것이다. 이러한 측면에서 언론은 기업의 사회공헌활동을 지금보다 더욱 비중 있게 다루어야 한다. 이를 위해 사회적으로 책임 있는 활동을 해온 기업들을 표창하여 발표하는 유인책의 활성화가 요망되며 언론은 이에 꾸준한 관심을 가지고 홍보해 주는 방법도 고려할 필요가 있다. 물론 여기에는 기업 스스로가 자발적으로 자선 활동에 나서야 함이 전제된다.

실례로, 미국에서는 개인이나 기업의 기부 행위를 촉진하기 위해 권위 있는 기관이 일정액(1만 달러) 이상의 기부자 명단을 공개하고 기업의 기부 내용을 사업보고서에 첨부하는 등 기업의 자선활동을 활성화하기 위한 다양한 제도들이 설계되어 있다. 또한 영국에서는 1991년 영국 회계사협회(ACCA) 주도로 사회적 책임을 다하는 기업에 대한 시상제도를 도입하여 타 유럽국가들에게 영향을 주고 있다.

언론의 경우 미국의 포춘지(Fortune)는 1982년 이후 매년 미국기업을 대

상으로, 1997년부터는 글로벌 500대기업을 대상으로 ‘가장 존경받는 기업’(the Most Admired Companies)을 선정하여 발표하고 있고, 조사시 사회적 책임의 항목을 포함시켜 기업들로 하여금 매출액의 증대 못지 않게 사회적·윤리적으로 책임 있는 활동을 수행해야 함을 강조하고 있다. 이외에도 세계의 유력 언론기관들도 대륙별로 존경받는 기업을 선정하고 있다. 이에 반하여 국내의 경우에는 1991년부터 경실련에서 ‘경제정의기업상’을 매년 선정하여 발표하고 있는 수준이다.

<표 20> 유력 언론기관이 선정한 존경받는 기업 리스트

명칭	America's Most Admired Companies	Global Most Admired Companies	The World's Most Respected Companies	Asia's Most Admired Companies	경제정의기업상
선정기관	포춘 (미국)	포춘 (미국)	파이낸셜 타임즈 (영국)	아시안 비즈니스(홍콩)	경실련
대상기업	미국	전 세계	전 세계	아시아	한국
기업 순위	1 GE 2 시스코 3 월마트 4 사우스웨스트항공 5 마이크로소프트	1 GE 2 시스코 3 마이크로소프트 4 인텔 5 월마트	1 GE 2 마이크로소프트 3 소니 4 코카콜라 5 IBM	1 줄리비 2 삼성전자 3 싱가포르항공 4 코카콜라 5 토요타	1 대덕전자 2 대덕산업 3 경동보일러 4 한국유리공업 5 동화약품공업
조사 년도	2001	2001	2000	2001	2000

언론에 의한 존경받는 기업의 선정은 투자자들로 하여금 ‘사회적 책임성 투자’라는 새로운 투자기준을 만드는 요인이 되고 있다. 미국에는 사회적·환경적으로 책임 있는 곳에만 투자하는 뮤추얼펀드가 존재한다. 미국의 비영리기관인 사회적 투자포럼(Social Investment Forum, SIF)은 사회적·환경적으로 책임 있는 투자, 즉 사회적으로 해가 되는 기업이나 환경파괴기업에는 투자를 하지 않는 펀드의 성장을 촉진시키고 이 펀드의 실제적 운용을 위해 필요한 연구작업과 더불어 직접투자까지 하는 개인과 비영리기관들의 연합체이다. 1998년 SIF는 자본의 규모면에서 1억 달러를 넘는 ‘검증된 뮤추얼펀드’(사회적으로 책임 있는 곳에만 투자하는 뮤추얼펀드) 14개중에서 10개가 Morningstar가 조사한 운용성과면에서 가장 높은 수익률을 달

성했다. CNN에 의하면 사회적 책임성 투자 성격의 뮤추얼펀드 투자잔액이 1995년 1620억 달러에서 1997년 5290억 달러로 늘어났으며 뮤추얼펀드 이외의 사회적 책임성 투자까지 모두 더하면 이미 1조 달러를 넘어섰고, 사회적 책임성 투자를 표방한 뮤추얼펀드 수도 1995년 55개에서 1997년 144개로 늘어났으며, 그 이후에도 증가세를 멈추지 않고 있다. 이는 사회적으로 책임 있는 투자는 수익률면에서 어느 정도 희생을 감수해야 한다는 일반의 시각을 불식시킨 대표적인 사례이다(SIF, 2000).

참고문헌

- 국세청. 1996, 1999. 국정감사 자료
- 사회복지공동모금회, 2001. “신청사업 사업대상별 선정현황.”
<http://www.chest.or.kr/support/support03.html>
- 삼성경제연구소. 2000. 『기업의 사회적 공헌』. ‘나눔의 경제’ 심포지엄.
- 이재규. 1997. “피터 드러커가 말하는 사회 속에서 기업의 역할.”
 삼성사회공헌백서. 제1부, 2장.
- 전경련. 1998. 『기업사회공헌백서』. 전국경제인연합회.
- 전경련. 2000. 『기업·기업재단 사회공헌백서』. 전국경제인연합회.
- 전경련. 2001. “기업윤리현장 제정 및 실태조사결과.” 전국경제인연합회.
- 조세연구원. 1998. “준조세의 실태와 정책방향.” 연구보고서 98-06.
- 최정철. 2002. “기업의 사회적 책임과 사회보고제도: 지속가능성 보고서를 중심으로” 기업의 사회보고제도 도입에 관한 토론회. 2002.9.16.
- Aldag, R. J. and K. M. Bartol. 1978. Empirical Studies of Corporate Social Performance and Policy: A Survey of Problems and Results. ed. L. E. Preston, Research in Corporate Social Performance and Policy, 165-199, Greenwich: JAI Press.
- American Association of Fund-Raising Counsel, Giving USA. 각
 년도에서 작성
- Annual Corporate Top Ten Rankings. 1998. The Foundation Center, Foundation Giving, 1991: www.taftgroup.com
- Bar-Tal, D. 1976. Pro-Social Behavior: Theory and Research. Washington, DC: Hemisphere Publishing Company.
- Bartling, E. C. 1999. The Psychology of Asking and Giving, Association Management, 51, 12, 55-60.
- Bowen, H. R. 1953. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row.

- Burt, R. S. 1983. Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy. New York: Academic Press.
- Campbell, L., C. S. Gulas and T. S. Gruca. 1999. Corporate Giving Behavior and Decision-maker Social Consciousness, *Journal of Business Ethics*, 19, 4. 375-383.
- Carroll, B. A. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, B. A. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, B. A. 1999. Corporate Social Responsibility, *Business and Society*, 38, 2, 268-295.
- Carroll, B. A. 1999. Corporate Social Responsibility. *Business and Society* 38(2): 268-295.
- Cowton, C. J. 1987. Corporate Philanthropy in the United Kingdom, *Journal of Business Ethics*, 6, 553-558.
- Davis. K. 1960. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. 1973. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, *Academy of Management Journal*, 1, 312-322.
- Daviss, Bennett. 1999. Profits from Principle. *The Futurist*. 33, 3. 28-33.
- Driscoll, D-M and W. M. Hoffman. 1999. "Gaining the Ethical Edge : Procedures for Delivering Values-Driven Management", *Long Range Planning*, Vol.32, No.2, pp 179-189.
- Drucker, P. F. 1984. The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.

- Dunfee, T. W. and David Hess. 1999. The Legitimacy of Direct Corporate Humanitarian Investment. Carol & Lawrence Zicklin Center of Business Ethics Research. Working Paper No. 99-05- 16.
- Economist, 1998. “Philanthropy in America: The View from Main Street.” Vol. 347. Issue 8070. May 30.
- Fed, A. L., M. O'Hare and J. M. Davison Schuster, 1983. Patrons Despite Themselves: Taxpayers and Arts Policies. New York: New York University Press.
- Fortune. 2000. America's Most Admired Company:
www.fortune.com/fortune/mostadmired
- Friedman, M. 1962. Capitalism and Freedom. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, 32, Sept. 13, 122- 126.
- Fry, L. W., Gerald K. and Roger E. M. 1982. Corporate Contributions: Altruistic or for Profit, Academy of Management Journal, 25, 94- 106.
- Galaskiewicz, J. 1985. Social Organization of an Urban Grants Economy: A Study of Business Philanthropy and Nonprofit Organizations, Orlando: Academy Press.
- Galaskiewicz, J. 1997. An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89, Administrative Science Quarterly, 42, 3, 445-471.
- Graafland, J. J. 2002. “Profits and principles : Four Perspectives”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, Iss. 4, pp. 293 305.
- Grahn, J. L., W. J. Hannaford and K. J. Laverty. 1987. Corporate Philanthropy and Marketing Strategy: A Review and Directions for Research. ed. M. R. Solomon, AMA Educators' Proceeds, Series

- 53, American Marketing Association.
- Heald, M. 1970. *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Cleveland: Case Western Reserve University Press.
- Himmelstein, J. L. 1997. *Looking Good and Doing Good: Corporate Philanthropy and Corporate Power*. Bloomington: Indiana University Press.
- Hoffman, A. 1998. Two Sides of the Coin Corporate Giving is a Business, *Fund Raising Management*, Vol. 29, 1.
- IMD, 2000, 2001. *The World Competitiveness Report*. IMD.
- Johnson, H. L. 1971. *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont: Wadsworth.
- Jones, T. M. 1980. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 59-67.
- Kedia, B. L. and E. C. Kuntz, 1981. The Context of Social Performance: An Empirical Study of Texas Banks. ed. L. E. Preston, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 133-154, Greenwich: JAI Press.
- Kosminsky, J. 1997. *Venture Philanthropy: A New Model for Corporate Giving*. Fund Raising Management: Garden City.
- McElroy, K. M. and J. J. Siegfried. 1985. The Effect of Firm Size on Corporate Philanthropy, *Quarterly Review of Economics and Business*, 25, 18-26.
- McGuire, E. P. and N. Weber. 1982. *Business Voluntarism: Prospects for 1982*. New York: Conference Board.
- McGuire, J. W. 1963. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Morris, R. I. and D. A. Biederman. 1985. How to Give Away Money Intelligently, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 151-159.

- Nelson, J. 1998. Building Competitiveness & Communities: How World Class Companies Are Creating Shareholder Value and Societal Value. PWBLF, UNDP, World Bank.
- NRI. 1992. 『共生の戦略』 Nomura Research Institute.
- Pillavin, J. A. and H. W. Charng, 1990, "Altruism: A Review of Recent Theory and Research." *Annual Review of Sociology* 16: 27-65.
- Powell, W. W. and P. J. DiMaggio, 1991. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. eds. P. J. DiMaggio and W. W. Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Reder, A. 1995. 'The Wide World of Corporate Philanthropy.' *Business and Society Review* 92: 36-42.
- Reich, B. R. 1998. The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 40, 8-17.
- Rose-Ackerman, S. 1980. Do Government Grants to Charity Reduce Private Donations? Yale University. Program on Non-Profit Organizations.
- Schwartz, J. 1996. Corporate Philanthropy Today: From A.P. Smith to Adam Smith. NCPCR Working Paper.
- Shaw, B. and F. R. Post, 1993. A Moral Basis for Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 12, 745-751.
- Social Investment Forum. 2000. www.socialinvest.org/default.htm
- Steiner, G. A. 1971. *Business and Society*. New York: Random House.
- Stump, S. 1999. Attracting Social Investors, Appeasing Shareholders, Investor Relations Business. Jan. 4.
- The Foundation Center, 1991. *Foundation Giving*.
- Troy, K. 1984. *Annual Survey of Corporate Contributions*, 1984 Edition.

New York: Conference Board.

United Way. 2000. A Brief Chronology Events 1887~1998: www.unitedway.org

Useem, M. 1984. The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK. New York: Oxford University Press.

Useem, M. 1987. Corporate Philanthropy. ed. W. W. Powell. The Nonprofit Sector. New Haven: Yale University Press.

Velasquez, M. G. 1998. 『Business Ethics : Concepts and Cases』 , 4th, Prentice Hall.

Votaw, D. 1973. Genius Becomes Rare. eds. D. Votaw & S. P. Sethi. The Corporate Dilemma. Englewood: Prentice Hall.

Waddock, S.A. and S. B. Graves. 1997. "The Corporate Social Performance - financial Performance Link", *Strategic Management Journal* 18, pp 303 319.

Wang, J. and Coffey B. S. 1992. Board Composition and Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 11, 10, 771-778.

Webb, N. J. 1994. Tax and Government Policy Implications for Corporate Foundation Giving, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23. 41-67.

Winters, L. C. 1988. Does It Pay to Advertise to Hostile Audiences with Corporate Advertising? *Journal of Advertising Research*, 28, 11-18.

White, A. H. 1980. Corporate Philanthropy: Impact on Public Attitudes, Corporate Philanthropy in the Eighties. 17- 19. Washington, DC: National Chamber Foundation.

[부록] 이론적 쟁점들

I. 기업은 왜 기부하는가?

1. 이타주의(altruism)

기업의 오너나 경영진 개개인이 가지고 있는 가치체계가 기업의 자선활동에 중요한 역할을 할 수 있다. 기업자선은 심리적으로 오너나 경영인의 입장에서 느끼는 사회적 책임 또는 이타주의적 감정에서 비롯된다는 것이다(Pillavin and Charng, 1990). 일반적으로 친 사회적 행동이나 이타주의적 행위는 동정심(sympathy) 혹은 감정이입(empathy)을 기반으로 한다(Bar-Tal, 1976). 따라서, 이러한 시각은 기업자선을 ‘미안한 마음을 느끼고’(feel sorry) 남을 도우려는 시도에서 비롯된다고 본다. 동정심과 감정이입은 사회지도층으로서 오너나 경영인들이 가지는 빈곤 문제에 대한 관심으로부터 비롯될 수 있다. 이러한 경우 기업은 비록 경제적 이익을 얻지 못하더라도 사회문제 해결을 위해 친 사회적 행동을 하도록 기대되어 진다는 것이다(Grahn et al., 1987). 즉, 사회적으로 성공한 경영인들에게는 사회지도층으로 성장하는 과정에서 사회에 진 빚을 갚고자 하는 보상심리가 내재되어 있다는 것이다(Bartling, 1999). 결국 비영리조직을 지원할 지에 대한 결정은 오너나 경영자의 자선에 대한 인식 여부에 크게 영향받는다. 따라서, 이들이 특정한 사회적 이슈에 관심을 가지면 가질수록 기업이 자선활동에 더욱 적극적이게 된다는 것이다.⁹⁾

한편, 이러한 기업의 오너나 경영자들의 가치관과 태도는 이들의 유전자적 요소나 성장과정에서 경험한 주변 환경에 의해서도 영향받는다. 즉, 어

9) 특히, 기업자선 프로그램을 도입하는 초보적인 단계에서 이들의 가치관은 큰 영향을 미친다. 하지만 이후 프로그램의 발달과정에서 기업자선 전담 부서가 생기고 기업내부에 자선프로그램이 공식적으로 제도화되는 과정에서 오너나 중역들의 개인적 성향보다는 회사 전체 구성원의 적극적인 참여와 기여가 필수적이 된다. 궁극적으로 회사 전체 구성원이 기업자선에 대해 가지는 긍정적인 자세가 그 회사의 일반적인 문화로 자리잡게 된다.

려운 사람들을 돕고자 하는 성향이 집안 대대로 유전된다는 것이다. 또한 이들이 성장하는 과정에서 부모나 주변 사람들이 자선에 너그러운 환경을 제공할 경우 자연스럽게 본인도 자선에 대해 너그럽게 된다는 것이다 (Bartling, 1999).

2. 이익(interest) 추구

(1) 자기이익(self-interest) 추구

기업은 자선활동이 자신들의 이익에 얼마나 부합하는가를 판단한다. 만약 기업의 경영자가 자선활동을 통해 종업원의 사기를 진작시키고, 제품판매율을 신장시키며, 회사의 명성을 높이고, 정부의 간섭을 줄일 수 있다고 판단한다면 기업자선에 적극적일 것이다. 반대로, 자선활동이 회사에 가져다주는 이익이 없다고 판단할 경우, 기업 자선활동에 소극적일 것이다. 버트(Burt, 1983)에 의하면, 기업 자선은 회사의 마케팅 전략의 일환으로 다루어진다. 따라서, 기업자선은 기업광고나 소비자보호실 운영의 확장된 형태로 다루어진다. 예를 들어, 보험이나 소매업 같이 소비자들과의 직접적 접촉이 잦은 업종은 건설이나 금속업 보다 적극적인 광고와 기부 프로그램을 운용한다(Fry et al., 1982).

기업자선을 통해 기업들이 자기이익의 극대화를 꾀함에 따라 업종별로 나타나는 기업자선의 독특한 유형들이 존재하게 된다. 기업의 사업 영역이 전국을 대상으로 하는 업종은 기업자선도 전국적으로 이루어지는 반면, 사업 영역이 특정 지역을 대상으로 하는 경우 기업자선은 그 지역만을 타깃으로 하는 경향이 있다. 예를 들어 지역 기반의 은행들은 그 지역 경제의 활성화가 미래 은행 수익의 증대를 의미하기 때문에, 자선활동이 해당 지역의 도시개발이나 저소득층 지원사업에 집중된다. 반면에 전기회사와 같이 사업 영역이 전국적인 경우에는 지역 경제의 활성화보다는 전국에 위치한

대학이나 교육기관에 기부를 집중하게 된다. 또한, 우수한 대학 졸업생과 대학 연구소의 연구결과물을 필요로 하는 첨단정보통신 기업의 경우 기업 자선의 대상이 고등교육기관인 경우가 압도적으로 많다.

(2) 개발된 자기이익(enlightened self-interest) 추구

한편, 자본주의가 발달하면서 서구에서는 기업의 소유구조 형태가 개인이나 가족으로부터 대리인(agent)으로서 전문경영인에게로 바뀌게 된다. 이는 이제 기업자선이 기업 소유주의 개인적인 차원에서 행하는 행위에서 주주들의 이익을 고려해야 하는 전문경영인이 영향력을 발휘하는 기업 차원의 문제로 전환됨을 의미한다.¹⁰⁾ 전문경영인들은 주주들 소유인 기업자금을 가지고 기부행위와 관련된 의사결정을 해야 하고, 이후 주주들에게 이러한 기부행위가 회사의 이익에 공헌했음을 이해시켜야 한다. 따라서, 기업자선의 동기가 과거 소유주의 ‘선행을 하고자 하는 욕구’(the desire to do good)로부터 기업의 마케팅, 홍보, 세금대책과 같은 ‘투자지향’(investment orientation)으로 대체되게 된다(Bartling, 1999).

기업의 투자지향적 자선 행위는 그 밑바탕에 ‘개발된 자기이익’(enlightened self-interest) 추구라는 명제가 깔려있다.¹¹⁾ 현대의 많은 기업들은 개발된 자기이익에 근거하여 기부를 통해 얻게되는 이익 여부를 고려한다(Morris and Biederman, 1985). 이는 기업들이 ‘좋은 일을 함으로써 더 발전한다’(do better by doing good)는 시각을 바탕으로 하여, 기업의 기부행위를 마케팅 전략의 일환으로 간주한다. 따라서, 기부를 할 것인가 말 것인가의 결정은 한 회사의 이익 창출을 위한 마케팅 전략에 의해 결정된다. 마케팅 전략에 의한 기부행위는 회사의 대외 이미지를 개선시키는데 영

10) 기업의 소유와 지배의 분리는 기업자선 활동을 촉진시키는 요인이 되기도 한다. 대리인 이론(agency theory)에 의하면, 기업의 소유주는 전문경영인들과 상반되는 목표를 가지고 있다. 기업자선에 있어도 전문경영인들은 기업 소유주보다 이익 창출에 대한 직접적인 집착이 적기 때문에 자선 활동에 적극적일 수 있다. 즉, 전문경영인들에게 기업의 기부금은 자신의 돈이 아니기 때문에 자선 활동에 너그러운 수밖에 없다는 것이다(Wang and Coffey, 1992).

11) ‘개발된 자기이익’이란 기업에 의한 사회적 공헌활동 등 직접적으로는 이익에 연결되지 않지만, 장기적으로 보았을 때에는 어떠한 형태로든 기업의 이익에 연결되는 이익을 뜻한다(Steiner, 1971).

향력을 발휘한다. 일반적으로 소비자들은 사회적 책임의식을 가지고 자선행위에 적극적인 기업에 대해 우호적인 태도를 보인다(Winters, 1988). 소비자들의 우호적인 태도는 기업의 제품판매에 간접적인 영향을 미치게 되고 이는 다시 시장에서 기업의 지위를 향상시키는데 도움을 준다는 것이다.

3. 사회적 배태성(Social Embeddedness)

(1) 사회적 규범(norm)

기업자선 행위는 한 사회의 규범적 절차에 의해서 행하여질 수 있다. 즉, 공존하기 위해서는 기업, 경영자, 종업원 모두가 나누어야 한다는 사회적 압력이 규범으로서 사회구조 내에 배태(embedded)되어져 있다는 것이다. 각 기업의 중역들이 전국적·지역적인 차원의 모임에서 가지는 공식적·비 공식적 교류들은 기업자선의 여부와 정도를 결정하는 데 중요한 영향을 미친다. 이들 모임에서 경영자들이 받는 사회적 압력은 그들 내부의 사적모임(inner circle)에서 ‘집단압력’(peer pressure)으로 작용한다. 기업중역들은 이러한 모임을 통해 자신들만의 기업 이익을 넘어서는 사업환경이 존재한다는 사실에 눈을 뜨게 되고, 그 결과 전체 사업영역에서 우호적인 분위기 조성을 위해 시간과 비용을 지출해야 함을 배우게 된다. 결국, 경영자들은 내부의 사적 모임에서 기업인이 가져야 할 사회적 책임을 서로에게 기대하고, 이는 다시 구성원들간의 집단압력으로 나타난다는 것이다(Galaskiewicz, 1997). 따라서, 기업의 사회공헌활동도 이러한 맥락에서 이해해야 된다는 것이다.

예를 들어 기업 이사회 구성원 중 이러한 사적모임에 참여하는 이사들이 많은 기업일수록 기업자선에 더 활발하며, 같은 맥락에서 전국 규모의 기업 중역들 모임에 참여하는 비율이 높은 경영자일수록 대학과 같은 비영리조직의 이사회에 참여하는 비율이 높다는 것이다(Useem, 1984; Galaskiewicz,

1985). 지역적으로도, 한 회사의 자선 활동은 같은 지역내의 라이벌관계인 회사들의 자선 활동이 활발할 경우 더욱 증가하게 되고, 기업자선의 많은 부분이 지역 기업인 모임에서 존경받는 또래 기업인에 대한 모방으로부터 비롯된다는 것이다(McElroy and Siegfried, 1985). 따라서, 기업자선은 기업 경영인들이 가져야 하는 도덕적 의무감으로 간주되어 기업인들이 지켜야 하는 규범으로 작용한다는 것이다.

(2) 네트워크

한편, 기업자선은 기업들의 자선 담당 부서 직원들간의 연결망(network)에 의해서도 촉진된다. 기업의 사회공헌 전담 부서 직원들은 공식적·비공식적 만남을 통해 자신들이 지원하는 비영리조직들에 대한 정보를 주고받게 된다. 비영리조직 지원시 각 기업들이 가지게 되는 지원 대상에 대한 불확실성은 이러한 정보교류를 통해 많은 부분을 해소하게 된다. 이러한 만남을 통해 상대 기업의 자선활동 전략을 알게 되고 이는 다시 자기 기업의 향후 정책에 반영되어 나타난다. 특히, 동일업종에서 서로 경쟁적인 회사들의 경우, 상대 기업이 기업 자선활동에 어떻게 대처하는가에 민감하게 된다. 만약 상대 기업이 기업자선에 적극적일 경우 이 기업이 느끼는 집단압력은 커지게 되고, 많은 경우 상대 기업과 마찬가지로 기업자선에 지출하는 비용이 증가하게 된다는 것이다(McElroy and Siegfried, 1985).

결과적으로 이러한 과정을 통해 나타나는 부산물이 기업간 사회공헌활동의 동형화(isomorphism)이다(Powell and DiMaggio, 1991). 각 기업들이 자선활동에 나서면서 부닥치게 되는 불확실성을 줄이기 위하여 먼저 시작한 상대 기업의 공헌활동 프로그램을 모방하게 되고, 그 과정에서 전문직원들간의 교류를 통해 지원 대상에 대한 정보를 공유하게 됨에 따라 지역별, 업종별로 유사한 지원 유형을 보이게 된다는 것이다.

결론적으로 기업이 왜 기부를 하는가에 대한 해답은 위에 열거한 여러

가지 요인에 따라 다르다. 사실 그 동안 기업의 사회적 책임 수행과 기업의 단기적 매출 증대간의 상관관계를 알아보려는 연구는 많이 있어 왔다. 일부 연구는 기업의 사회적 책임 수행과 경제적 성과간의 상관관계가 없다는 결과를 도출하기도 하였고 (Aldag and Bartol, 1978; Kedia and Kuntz, 1981), 다른 한편으로 기업자선활동은 회사의 기업이미지를 긍정적으로 증대시켜 기업인지도를 상승시킨다는 보고(White, 1980; Reder, 1995)도 나오고 있다. 하지만, 기업자선활동이 각각의 기업 자체의 단기적 이익을 증대시키는 효과를 가져오는지에 대해서는 불투명하지만, 기업들 전체가 번성할 수 있는 사회적 정서를 개선시키는데는 효과적이라는 견해가 지배적이다(Useem, 1987).

II. 윤리경영과 경영성과간의 상관관계

윤리경영을 실천하고 있는 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 항상 경쟁우위를 가지고 있는 것은 아니며 비윤리적인 행위가 항상 시장이나 정부에 의해 제재를 받는 것도 아니다. 따라서 윤리경영과 기업의 경영성과 사이의 관계에 대한 논의들은 매우 다양하게 나타날 수밖에 없다. 이제까지의 연구결과들을 종합하면 ① 윤리경영과 이윤이 서로 정의 관계를 갖고 있다는 윈-윈의 관점 ② 윤리경영과 이윤이 서로 상충관계에 있을 경우 나타나는 기업의 전략적 선택에 대한 논의로 정리된다.

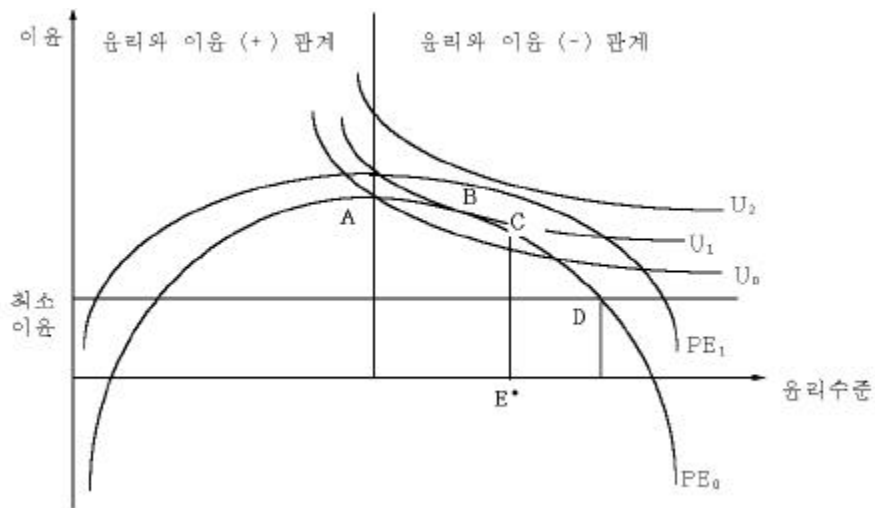
1. 윤리수준과 이윤추구의 상생(Win-Win) 전략

윤리경영의 중요성을 강조하는 학자들은 이윤과 윤리경영의 수준은 결코 대립되는 항이 아니기 때문에 윤리적인 행위야말로 기업이 취할 수 있는 최선의 장기적인 전략이라고 본다(Velasquez, 1998; Waddock & Graves, 1997). 우선 사회가 요구하는 윤리적인 수준과 기대를 만족시키

지 못하는 기업들은 기업 이미지의 악화로 시장점유율과 수익성이 하락할 수밖에 없다. 또한 윤리수준에 문제가 있다고 판단되는 기업에 대해서는 금융기관들도 투자를 기피한다. 비윤리적인 행위의 가능성이 높은 기업들은 언제든지 막대한 벌금을 물거나 소비자들의 저항에 부딪힐 위험이 크기 때문이다. 이처럼 환경변화에 따라 증대하고 있는 경영위험 때문에 이윤과 윤리수준은 서로 윈-윈의 관계를 띠게 되는 상황이 창출된다. 이를 그림으로 표시하면 기업은 윤리와 이윤이 (+)의 관계 있는 영역 중 이윤이 가장 높고 윤리수준도 높은 A점을 선택한다.

그러나 이러한 윈-윈의 관점은 대단히 이상적인 가정이다. 예를 들어 소비자들이 반드시 환경친화적인 기업의 제품을 선호하리라는 보장은 없다. 이처럼 사회가 요구하는 안전이나 환경의 기준에 맞춰 만들어 낸 차별화된 제품이 시장에서 소비자들의 반응을 얻어내지 못할 경우 윤리수준을 높이려는 기업의 투자는 중단될 수밖에 없다. 실제로 윤리경영을 선포하는 많은 기업들은 초기에 이윤과 윤리수준의 정의 관계를 강조하지만, 시장에서의 경쟁이 격화될 경우 윤리수준을 포기하는 경우가 발견된다. 윤리경영의 수준을 높이는데는 비용이 발생하기 때문이다.

<그림 9> 기업의 이윤과 윤리수준에 대한 다양한 견해



자료 : Graafland(2002)

2 윤리수준과 이윤추구의 딜레마

윤리경영에 비용이 수반되고 이러한 비용이 보상을 받을 수 있는가 여부는 소비자들이 어떻게 반응하는가에 달려 있다는 점을 고려할 경우 일반적으로 기업의 이윤과 윤리수준은 (-)의 관계를 갖는 영역에서 결정된다고 보는 것이 보다 현실적일 것이다. 이 경우 기업이 선택할 수 있는 이윤과 윤리수준의 조합은 기업이 어떠한 전략을 선택하는가에 따라 다시 세 가지의 경우가 발생할 수 있다.

(1) 기업경영을 위한 라이선스로서의 윤리

만약 윤리경영의 추진이 기업의 수익성에 부의 영향을 미치고 기업은 이윤만을 추구한다면 선택되는 윤리수준은 최저수준이 될 것이다. 그러나 이 최저의 윤리수준은 기업이 선택할 수도 있고 정부나 사회가 강제할 수도 있다. 소비자의 힘이 막강하거나 시민단체나 언론의 압력이 작용할 경우 기업은 최하한도의 사회적 윤리수준을 갖추어야만 경영을 계속할 수 있다. 따라서 기업이 사회적으로 요구되는 최소한도의 윤리수준을 만족시키야만 경영활동을 지속할 수 있다는 점에서 이러한 상황을 기업경영을 위한 라이선스로서의 윤리라고 부른다. 그림으로 설명하자면 C 점이 최소한도의 윤리수준(E^*)을 만족시키는 기업의 선택이 된다.

예를 들어 경쟁격화에 대응하기 위해 저임노동력이 있는 지역에서 아웃소싱을 감행했던 많은 서구의 기업들이 비윤리적이라는 비판에 직면하게 되었던 것은 이러한 라이선스로서의 윤리를 보여주는 대표적인 예이다.

이러한 관점은 기업과 시민단체와의 명확한 역할 분리라는 점에서 강점과 약점을 동시에 갖고 있다. 기업은 이윤을 극대화하고 시민단체 등은 기업이 취해야 할 윤리수준을 정한다는 점에서 매우 합리적인 것처럼 보이지만, 사회적으로 적정한 윤리수준을 어떻게 알 수 있는지 그리고 과연 이러

한 기준을 기업이 만족시킬 수 있을지는 알 수 없다. 더욱이 사회가 요구하는 윤리수준을 만족시키기 위해 사회가 경제적인 희생을 감수할 의지가 있는가도 매우 중요하다. 물론 기업이 혁신활동 등을 통해서 이윤-윤리곡선을 상향 이동시킬 수 있다면 이러한 딜레마는 해결될 수 있을 것이다.

(2) 기업이 수용 가능한 윤리수준

이윤과 윤리수준이 서로 상충관계에 있는 경우, 기업이 이윤이 아닌 윤리수준을 극대화할 수도 있다. 이러한 관점은 사회의 견제세력들이 충분히 성장하지 않은 사회에서도 윤리경영이 실천될 수 있다는 장점이 있다. 그러나 기업의 영속성이 보장될 수 있는 이윤 수준이 달성되지 못한다면 경제적인 번영을 보장할 수 없다는 단점이 있다. 그림에서는 D점이 기업의 선택으로 윤리수준은 가장 높지만 이윤수준은 가장 낮다는 점을 알 수 있다.

실제로 많은 기업들은 호황기에는 매우 높은 수준의 윤리경영을 실천하다가도 시장압력 등에 의해 이윤이 하락하는 경우 윤리수준을 낮추는 방향으로 전략을 수정하게 된다. 경쟁기업간의 합의에 의해 품질인증의 수준을 낮추거나 정부의 규제 수준을 낮춰 줄 것을 요구하는 경우 등은 기업이 수용 가능한 윤리수준은 기업의 금융·재무상황에 의해 제약받을 수밖에 없다는 점을 보여주는 대표적인 예이다.

(3) 이윤과 윤리의 통합

라이선스로서의 윤리나 기업이 수용 가능한 수준에서의 윤리는 모두 기업이 이윤과 윤리수준 중 어느 한쪽만을 극대화한다는 점에서 극단적인 견해일 수 있다. 보다 현실적인 가정은 기업이 양자를 모두 중요한 경영목표로 취급하며 적절한 균형을 모색한다는 견해일 것이다. 그림에서는 B점이 이러한 유형의 기업이 취할 수 있는 선택이 되는데, A, B, C, D 중 가장 높

은 효용(U_1)을 달성할 수 있다. 이는 윤리경영이 기업자율적으로 추진되는 것이 가장 바람직하다는 점을 시사한다. 그러나 B점에서의 윤리수준이 사회가 요구하는 윤리수준에 미치지 못할 경우 기업과 사회는 끊임없이 갈등을 일으킬 수밖에 없을 것이다.