

한국 대기업의 사회적 책임의 진화: 시혜적 접근에서 전략적 선택으로

정홍준¹⁾·노세리²⁾·송민수³⁾

한국기업의 사회적 책임은 정경유착과 부정부패에 내몰린 기업들이 경영위기를 극복하기 위한 리스크 매니지먼트로 시작되었다. 그러나 글로벌 경영이 확산되면서 기업의 사회적 책임은 위기경영을 극복하기 위한 도구가 아니라 기업의 경쟁우위를 위한 중요한 전략이 되었다. 본 연구는 한국의 대기업을 중심으로 기업들의 사회적 책임활동이 어떻게 진화해 왔는지를 다룬다. 6개 대기업에 대한 사례조사를 통해 우리나라 주요 대기업들의 사회적 책임 활동은 기부에서 직접 봉사활동에의 참여로, 참여에서 기업의 사업영역과 사회적 책임을 연계하는 전략으로 변화하고 있었다. 그 과정에서 주요 대기업들은 사회적 책임활동을 체계화하고 기업 외부자원을 활용하여 사회적 성과를 극대화하고 있었다. 동시에 각 기업이 가진 철학이나 전략적 장점을 살려 사회적 책임을 실천하기 위한 고유한 경로를 가지고 있었다. 한편 기업의 내부적 책임과 외부적 책임 간에는 유기적인 연결이 약해 이에 대한 개선이 필요해 보였다.

핵심어 : 기업의 사회적 책임, 전략적 사회적 책임, 윤리경영, 경쟁우위, 대기업

* 논문투고일: 2019년 7월 28일 논문수정완료일: 2019년 12월 16일 논문게재확정일: 2019년 12월 17일

1) 한국노동연구원 부연구위원, hjunjung@kli.re.kr, 제1저자/교신저자

2) 한국노동연구원 부연구위원, srn@kli.re.kr, 공동저자

3) 한국노동연구원 전문위원, song@kli.re.kr, 공동저자

I. 서론

오늘날 기업의 영향력이 비단 경제적 영역에만 국한되지 않는다는 것은 잘 알려진 사실이다. 기업 활동과 그 결과가 사회 전체적으로 영향을 미치면서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR) 또한 주목을 받아 왔다. 1970년대 초까지만 하더라도 기업의 사회적 책임은 주주에 대한 이해를 충실히 대변하고 고용을 통해 일자리를 보장(Friedman, 1970)하는 것으로 이해되었다. 그러나 1980년대 이후 기업의 사회적 책임은 경제적 책임만이 아니라 법적 책임과 윤리적 책임 그리고 기업 스스로의 재량권에 기초해 있음이 강조되어 왔다(예: Carroll, 1979). 기업의 사회적 책임이 꾸준히 관심을 받아 온 이유는 다양하다. 좁게는 기업의 사회적 책임활동이 기업성과와 관련되어 있기 때문이었다. 선행연구는 기업의 사회적 책임과 경제적 성과 간에는 높은 상관관계를 보여주었다(예: Waddock & Graves, 1997). 넓게는 기업의 사회적 책임이 발달된 자본주의 사회에서 기업의 미래와 관련되어 있기 때문이다(정재호·장하성, 2013). 자본주의와 기술발전이 고도화되면서 기업의 활동에 대한 사회적 압력 또한 커지고 있는데, 이는 기업 활동의 긍정적 인 면만이 아니라 환경오염, 빈부격차, 불평등과 같은 부정적인 면도 함께 나타나고 있기 때문이다.

본 연구는 한국 대기업의 사회적 책임에 주목한다. 전 세계적으로 많은 기업들이 사회적 책임 활동에 참여하고 있지만 한국 대기업처럼 사회적 책임 활동을 급격하게 강조한 사례가 흔하지 않기 때문이다. 한국기업들은 한국전쟁 이후 1970년대 말까지 약 30여 년 동안 국가주도의 경제정책 아래 저부가가치 상품의 수출을 통해 경쟁력을 확보하였고 1980년대 이후 중화학, 전자, 자동차를 중심으로 세계적인 기업과의 경쟁을 통해 성장해 왔다. 특히 2000년대 이후 글로벌 경제체제에 편입하면서 국내·외에서 사회적 책임을 무겁게 받아들이어 왔다. 전국경제인연합회(2014)의 보고에 따르면, 2000년 전경련에 가입한 기업 중 193개 기업이 총 7,060억 원을 사회적 책임 활동을 위해 지출하였고 2012년에는 234개 기업이 총 3조 2,534억 원을 기업의 사회적 책임활동에 투자한 것으로 나타났다. 이에 따라 개별 기업의 사회적 책임 활동에 관한 연평균 지출액은 36억 원에서 1,390억 원으로 약 38배가량 증가하였다.

이처럼 사회적 책임에 대한 학문적 관심과 기업들의 참여가 확대되고 있지만 정작 한국에서 기업의 사회적 책임이 어떻게 발전해 왔고, 어떤 단계에 있는지는 애매모호하다. 선행연구는 한국의 기업들의 사회적 책임에 대해 다소 부정적인 태도를 보여 왔다. 예를 들어 기업들이 CSR을 기업 이미지를 개선하기 위해 전략적 도구로 활용되고 있거나(노광표·이명규, 2007) 기업 소유주의 과시적 자선활동으로 활용하고 있다(이상민, 2002)는 것 등이다. 그러나 다른 평가도 존재하는데, 기업의 사회적 책임 활동이 기존의 기부나 자선의 의미에서 벗어나 실질적으로 사회에 파급력을 줄 수 있는 방향으로 전개(조영기·박종

렬·김봉철, 2007)되고 있으며 전략적 활동으로 변화(양동훈, 2019)하고 있다는 지적이다.

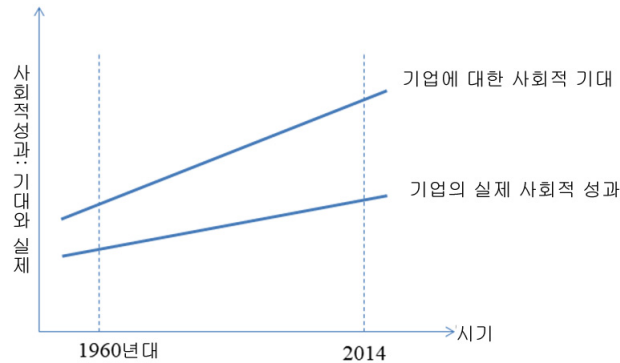
본 연구의 목적은 우리나라 주요 대기업을 대상으로 기업의 사회적 책임 활동을 살펴본다. 본 연구의 초점은 사회적 책임활동이 변화하고 있는지, 만약 변화하고 있다면 어떤 방향으로 변화하고 있는지에 있다. 앞서 제기한대로 한국 기업의 사회적 책임은 도구적 접근에서 전략적 관점으로 변화했을 가능성이 존재하기 때문이다. 연구대상을 대기업으로 한정 한 이유는 기업의 사회적 책임활동이 대기업에 집중되어 있기도 하지만 글로벌 경영환경에서 모기업과 해외진출 자회사의 CSR활동을 관찰하기 위해서는 대기업이 적절한 대상이 되기 때문이었다. 본 연구는 국내 대기업 중 상위 6곳의 사회공헌보고서를 분석하고 동시에 담당자들에 대한 심층면접조사를 통해 한국 대기업의 사회적 책임활동의 특징을 분석하고, 그 변화의 동력과 원인에 대해 살펴보았다.

II. 선행연구

1. CSR의 개념과 성과

기업의 사회적 책임은 기업 활동으로 인한 부정적인 결과를 최소화하고 생산 등 기업 활동의 과정에서 이해관계자들의 균형적인 이해를 추구하며 윤리적 기준들을 준수하는 활동이다. 이러한 의미에서 기업의 사회적 책임은 주주 중심의 경제적인 이해를 넘어서는 활동이며 다양한 이해관계자들의 사회적 요구에 대한 대응이기도 하다(Strand, 1983). 실제로 [그림 1]은 시대적 변화에 따라 기업에 대한 사회적 기대가 실제 사회적 성과보다 더 가파르게 늘어나고 있다(Carroll & Buchholtz, 2014). 이러한 측면에서 기업의 사회적 책임은 기업 스스로의 재량적인 활동이지만 기업의 역할이 많아지고 사회적 영향력도 커짐에 따라 기업의 사회적 책임에 대한 기대가 증가해 왔다.

기업의 사회적 책임과 관련하여 선도적인 연구자인 캐롤(Carroll)에 따르면, 기업의 사회적 책임은 다양한 하위 범주를 가진다. 이는 기업이 사회적으로 어떤 책임을 져야 하는지에 대한 이론적 토대를 제공했는데, 예를 들어 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 재량적 책임 등이다. 이해관계자 관점에서 기업은 공동체를 위한 책임, 소비자를 위한 책임, 고용되어 있는 노동자를 위한 책임, 그리고 거래관계를 가지는 공급회사에 대한 책임 등을 가진다고 할 수 있다. Dahlsrud(2008:4)는 기업의 사회적 책임이 환경적 차원, 사회적 차원, 경제적 차원, 이해관계자 차원, 법에 규정되지 않은 자발적 차원 등 다섯 가지의 차원을 가진다고 주장하였다.



자료: Carroll & Buchholtz(2014)

[그림 1] 기업의 사회적 책임의 성과와 기대

Welford(2005)는 기업의 사회적 책임을 사회적 이슈와 관련된 외부적인 책임과 내부구성원과 관련된 내부적인 책임으로 구분하였다. Welford는 기업의 내부적인 사회적 책임을 직장에서의 차별금지, 동등한 기회보장, 공정한 임금, 근로시간의 명시, 직업훈련, 고충처리 등으로 규정하고 15개 국가 730개 대기업을 대상으로 조사한 결과 유럽 국가들이 내부적인 사회적 책임 활동을 가장 많이 하며 아시아 국가가 가장 낮다고 분석하였다.

기업을 둘러싼 다양한 이해관계자로 인해 기업의 사회적 책임은 균형적인 활동이 강조되어 왔다. 이와 관련하여 선행연구는 우리나라 기업들이 외부적인 책임과 내부적인 책임 간의 균형적 활동에 어려움이 있다고 지적해 왔다. 한국 기업의 사회적 책임과 관련하여 Chapple & Moon(2005)은 한국 기업의 사회적 책임의 특징에 대해 한국 기업의 사회적 책임은 공동체를 위한 사회적 책임, 노사관계와 관련된 사회적 책임은 낮은 반면, 기업 이미지 개선과 관련된 사회적 책임 활동은 적극적이라고 설명하였다. 비슷하게, 노광표·이명규(2007)는 한국 기업들은 직원 등 내부적 이해관계자를 위한 사회적 책임 활동보다 외부에 알리기 위한 활동에 주력한다고 비판하였다.

기업의 사회적 책임과 성과에 대한 연구도 활발하게 이루어져 왔다. 이는 기업의 사회적 책임 활동을 사회적 압력에 따른 비용으로 볼 것인가, 아니면 사회적 투자로 볼 것인가와 관련되어 있다. 기업의 사회적 책임을 비용으로 볼 경우 기업은 비용을 최소화하는 것이 합리적이기 때문이다. 그러나 기업의 사회적 책임을 기업의 미래를 위한 투자로 볼 경우 어떻게 투자할 것인가가 중요해진다. 지금까지 기업의 사회적 책임과 기업성과 간의 관계를 다룬 수많은 연구들은 기업의 사회적 책임에는 비용이 뒤따르지만 이는 기업의 미래 성과와도 관련되어 있다는 증거들을 꾸준히 제시해 왔다. 선행연구는 기업의 사회적 책임 활동이 기업의 명성과 고객충성도에 영향을 미치고 조직수준에서는 기업의 재무적 성과 및 역량에 영향을 미치며 개인수준에서는 조직몰입, 조직시민행동, 이직의도, 참여행동 등

과 관련되어 있음을 실증적으로 제시해 왔다(정홍준·신민주, 2016; Margolis, Elfenbein, & Walsh, 2007; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003).

2. 기업의 사회적 책임에 대한 전략적 접근

지금까지 기업의 사회적 책임은 주로 이해관계자 이론과 신제도주의 이론으로 설명되어 왔다. 이해관계자 이론은 기업이 노동자를 포함하여 다양한 이해관계자들의 이해를 위해 책임을 다하면 기업성과에도 긍정적인 결과를 가져온다는 것이다(예: Donaldson & Preston, 1995). 이에 비해 신제도주의 이론은 사회적 압력이나 제도적 동형화로 인해 기업의 사회적 책임이 확산되어 왔다고 설명한다(예: Campbell, 2007). 그런데 기업의 사회적 책임이 기업이나 사회에 긍정적인 영향을 미치거나 제도적 압력이 있다고 해서 모든 기업이 사회적 책임 활동에 참여할 수 있는 것은 아니다. 왜냐하면 사회적 책임 활동에는 비용이 들기 때문이다. 따라서 상대적으로 여유 자원(Slack resource)을 가진 기업이 사회적 책임 활동에 참여가 활발하다(Waddock & Graves, 1997). 기업의 입장에서 여유 자원을 무제한으로 가지고 있는 것이 아니기 때문에 제한된 자원을 가지고 사회적 책임활동을 효과적으로 운영하기 위해서는 CSR 활동에 대한 전략적 접근이 제안되었다.

전략적 관점의 CSR은 가치(value)창출을 통해 기업과 사회에 긍정적으로 기여할 수 있는 공유된 가치창출을 강조한다(Porter & Kramer, 2011). 또한 CSR을 통한 가치창출이 기업의 경쟁우위가 되려면 기업의 약점을 보완하고 강점을 활용해야 한다고 설명한다. 이런 측면에서 전략적 관점의 CSR은 이해관계자 이론이나 신제도주의 이론에 의한 기업의 사회적 책임에의 참여보다 훨씬 적극적인 참여를 강조한다. 많은 기업들이 자신의 비즈니스를 기업의 사회적 책임과 연결하는 것도 기업의 강점을 경쟁우위로 삼아 사회적 가치를 창출하는 전략적 CSR의 사례이다. 과거 기업의 사회적 책임에의 참여가 기업의 위기상황에서 대응할 수 있는 위험관리(Risk Management)의 측면에서 필요성을 인정받았다면, 최근에는 우수인력 확보, 기업인지도 개선, 시장점유율 증대 등 경쟁우위를 확보하는 측면에서 기업의 사회적 책임을 중요한 기업전략으로 받아들이고 있는 것이다.

글로벌 경영이 확산되고 다국적 기업의 영향력이 늘어나는 상황도 CSR활동의 전략적 접근의 중요성과 관련되어 있다. 모기업과 자회사는 물론 공급회사와의 통일된 CSR활동이 기업의 정체성을 제고하는데 도움이 되기 때문이다. 전략적 CSR을 추진하는 과정에서 모기업은 자사의 이미지, 브랜드, 경영철학 등을 반영하여 기업의 사회적 책임 관련 프로그램을 개발하고 세계 각지에 흩어져 있는 각 법인에서 이를 실천하며 자회사의 성공적인 CSR활동을 다른 자회사에 전파하기도 한다.

3. 한국 대기업의 사회적 책임 활동

한국기업의 사회적 책임에 대한 본격적인 추진은 1980년대 후반, 1990년대 초반 무렵이었다. 당시 한국사회는 정치적으로 민주주의를, 경제적으로 재벌개혁을 요구하였다. 특히 총수일가의 족벌경영, 정경유착과 부정부패, 세금탈루와 같은 현행법 위반 등 재벌기업에 대한 비판이 많았다. 1980년대 후반 정치적으로 민주화시기를 거치면서 기업이 비판을 받기 시작하였고, 이때부터 기업들이 투명한 경영 및 사회적 책임을 시대적 과제로 인식하고 사회적 책임 활동을 시작하였다. 기업들은 앞 다투어 재단을 설립하였고 이를 통해 자선활동을 전개하였다. 이런 과정을 보았을 때 한국 기업의 사회적 책임의 출발은 자발적인 동기에 의해 시작된 것이 아니라 사회적 압력에 의해 추진된 측면이 크다.

이와 관련 이상민(2002)은 2000년대 초 한국과 미국의 사회적 책임 활동을 비교하면서 한국의 기업들은 사회적 책임을 사회적 압력으로 받아들이며 수동적으로 이해하는 측면이 많다고 지적하였다. 또한 기업의 사회적 책임을 기업의 생존과 지속가능성을 위해 반드시 해야 할 필수적인 경영전략으로 인식하기보다 경영 외적인 부가적인 활동으로 인식해 경기 침체기나 최고경영진의 의사에 따라 부침이 심하다고 평가하였다.

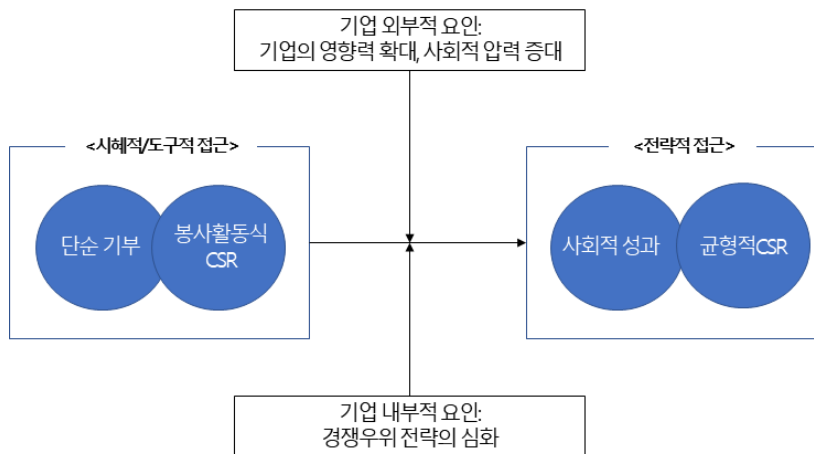
1990년대로 넘어오면서 선도적인 기업들을 중심으로 기업의 사회적 책임 활동의 내용이 다양화되었다. 과거 시혜적 성격이 강한 재단설립을 통한 일회성 기부활동 등에서 탈피하여 기업 스스로 독자적인 사회공헌활동을 펼쳤다. 특히, 기업이 활동하고 있는 지역에 대해 관심을 가지기 시작하였으며 직원들의 사회봉사활동도 많아졌다. 민간 기업에서 사회적 책임활동이 활발하게 이루어지기 시작하면서 공공부문, 특히 공기업이나 공공기관에서도 지역 내 봉사활동과 같은 사회적 책임이 확산되었고 사회적 책임활동이 경영평가 항목에 포함되기도 하였다.

2000년대가 되면서 사회 전체적으로 기업의 사회적 책임에 대한 인식이 높아졌다. 기업들은 CSR을 보다 체계적으로 수행하기 위하여 CSR 전담부서를 설치하기 시작하였고, CSR을 기업의 중요한 활동 중 하나로 간주하게 되었다. 글로벌화가 지속적으로 확산되면서 기업들의 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임 등에 대한 관심은 국내에서만 아니라 국제적인 관심이 되었다. 다국적 기업들은 자사의 CSR 활동만이 아니라 공급사의 사회적 책임에 대해서도 관심을 가져야 했다. 한국 대기업도 해외진출이 확대되면서 현지 생산법인의 사회적 책임을 강조하고 현지에서의 사회적 책임 활동에 적극적으로 임하게 되었다.

2010년 이후에도 기업의 사회적 책임은 계속해서 변화하고 있다. 국내 대기업을 중심으로 지속가능보고서 또는 사회공헌활동 보고서 등을 매년 발간하며 국제적인 기준에 부합한 활동을 하려고 노력하고 있다. 그럼에도 한국 기업의 사회적 책임 활동에 대한 비판적 목소리도 적지 않았는데, 무엇보다 기업의 사회적 책임활동이 외부적인 이슈인 환경경영, 지역에서의 사회공헌 등에 편향되어 있음이 제기된 바 있다(Jung & Kim, 2016). 기업의

사회적 책임 가운데 내부적 책임에 해당하는 고용·노사관계, 협력사와의 관계 등에 더 많은 관심을 갖고 노력을 기울여야 한다는 주장도 있다(노광표·이명규, 2007). 이러한 비판적 문제제기는 한국의 노동시장 이중구조와 관련되어 있다. 비정규직이 늘어나고 원·하청 간의 임금격차가 좁혀지지 않으며 위험이 외주업체 노동자들에게 집중해서 발생하는 상황에서 기업들이 좀 더 책임 있게 고용과 차별문제에 나서야 한다는 것이다. 이러한 주장은 실증연구를 통해서도 나타나고 있다. 예를 들어 정홍준 외(2018)는 경제정의연구소의 기업의 사회적 책임 데이터를 분석한 결과, 국내 대기업의 외부적인 사회적 책임 활동(예: 사회공헌 활동)은 내부적인 사회적 책임활동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 논의를 구조화해보면, 아래와 같은 이론적 틀을 제시할 수 있다. 기업의 사회적 책임 활동은 전통적인 방식의 기부와 봉사활동 등 이미지 제고와 관련된 시혜적, 도구적 접근에서 사회적 성과와 균형적인 CSR을 강조하는 전략적 접근으로 변화하고 있다는 것이다. 또한 그 과정에 영향을 미치는 기업 외부 요인과 기업 내부 용인이 존재하는데, 기업 외부 요인 기업의 영향력 확대와 그로 인한 이해관계자들의 사회적 압력 증대 등이다. 기업 내부적인 요인은 심화된 기업의 경쟁우위 전략이다.



[그림 2] 이론적 틀

한편, 기업들은 과거에 비해 접근적인 접근을 통해 사회적인 성과를 축적하고 있으나 기업이 가진 철학이나 역량, 자원 등에 따라 사회적 성과나 균형적인 CSR의 정도나 경로는 동일하지 않을 수 있다.

III. 한국 대기업의 사회적 책임의 진화와 시사점

1. 연구방법

본 연구는 국내 대기업의 사회적 책임의 특징을 살펴보는 것이 목적이다. 이러한 목적을 위하여 6대 대기업인 A사, B사, C사, D사, E사, F사를 대상으로 문헌조사와 심층면접조사를 실시하였다. 문헌조사는 각 기업들의 홈페이지에 게재되어 있는 지속가능보고서 등 사회적 책임과 관련된 자료들을 살펴보았다. 또한 개별 기업들이 실시하고 있는 사회적 책임 활동에 대해 구체적으로 알아보기 위해 직접 사회적 책임(혹은 사회공헌) 부서에서 일하는 중간관리자들을 만나 1:1 심층면접조사를 진행하였다. 중간관리자를 면접대상으로 정하는 것은 기업의 사회적 책임에 대한 기초 현황 및 기업 차원의 특징과 맥락을 파악하기 위함이었다.

심층면접조사는 인터뷰 형식으로 최소 1시간에서 2시간까지 진행되었으며 반 구조화된 질문지를 활용하여 질의, 응답방식으로 이루어졌다. 질문의 주요 내용은 기업의 사회적 책임과 관련하여 비전, 개요, 목적, 활동부서, 프로그램 등과 같은 현황에서 기업에서 중요하게 생각하는 전략적 방향, 기업의 사회적 책임 활동에 대한 임원들의 전반적인 인식, 기업의 사회적 책임에 대한 전사적인 교육, 다른 이해관계자인 시민사회단체(NGOs)나 노동조합과의 CSR활동 및 협력 정도, 국내 계열사 및 해외법인과의 CSR활동 공유 등에 대해 공통적으로 질문하였다. <표 1>은 면접조사 관련 해당기업, 면접 참여자의 소속 및 관련 업무 경력 등을 나타낸 것이다⁴⁾. 면접조사는 2018년 7월 31일부터 8월 24일까지 약 한 달 가량 진행되었다.

<표 1> 국내 대기업 사회적 책임 활동 면접조사 대상자

기업	구분	소속	면접조사일	관련업무 경력
A사	A	사회공헌사무국	2018. 8. 23	5년 이상
B사	B, C	CSR팀 2인	2018. 8. 3	8년 이상
C사	D	CSR팀	2018. 7. 31	5년 이상
D사	E	CSR팀	2018. 8. 14	8년 이상
E사	F, G	사회공헌그룹 2인	2018. 8. 3	3년 이상
F사	H	CSV팀	2018. 8. 24	6년 이상

4) 본 연구에서 참고한 개별 기업의 사회적 책임 관련 자료로는 A사 지속가능경영보고서(2018), B사 지속가능경영보고서(2018), C사 지속가능경영보고서(2018), D사 지속가능경영보고서(2018), E사 지속가능경영보고서(2018), F사 홈페이지 공시 정보 내 사업보고서(2015, 2016, 2017) 등이 있다.

2. 대기업의 사회적 책임의 특징

심층면접조사를 토대로 6개 대기업의 사회적 책임 활동을 분석하여 몇 가지 공통점, 차이점, 한계점 등 특징들을 도출하였다. 우선 공통점으로는 CSR활동의 체계화, 전략적인 추진, 그리고 외부자원의 활용 등이었으며 차이점은 각 기업들의 강점이나 철학을 통해 다른 형태의 사회적 가치를 창출하는 것이었다. 한계점은 선행연구에서 지적된 바 있는 외부적 CSR과 내부적 CSR이 통합적으로 관리, 추진되지 않고 있는 것이었다.

(1) 수렴과 동조화

본 연구의 사례 기업들은 사회적 책임 활동을 수행함에 있어서 다음과 같은 수렴 및 동조화 현상을 보였다.

1) CSR활동의 체계화

사례 대기업은 모두 기업의 사회적 책임 활동을 체계적으로 계획, 실행, 평가하고 있었다. 첫 번째 단계인 계획과 관련하여 모든 CSR 활동은 사전에 기획되고, 이에 따른 예산 책정이 체계적으로 이루어지고 있었다. 기업의 사회적 책임과 관련된 예산은 적게는 400억 원에서 많게는 5,000억 원 수준이었다. 그런데 기업의 사회적 책임 관련 예산만으로 해당 기업의 사회적 책임을 평가하기는 어려웠는데, 기업의 사회적 책임 관련 예산 항목이 기업마다 서로 다르기 때문이었다. 예를 들어 어떤 기업은 사회공헌활동부서의 인건비나 경비도 예산에 포함하고 있었다. 따라서 CSR 관련 예산이 많다고 해서 반드시 기업의 사회적 책임 활동을 많이 한다고 보기는 어려웠다.

두 번째 단계로 실행과 관련하여, 사례 기업들은 CSR 활동을 위하여 사회적 책임 실행 부서를 가지고 있었으며 부서들은 구체적인 미션을 가지고 있었다. 회사에 따라 부서명은 다르지만 CSR팀, 사회공헌그룹, 사회공헌위원회와 같은 별도의 부서를 갖추고 있었으며 부서장은 임원급이 담당하는 경우가 많았다. 각 기업별 CSR 부서는 대개 10여 명 내외로 이루어져 있었으며 지주회사나 그룹사의 경우 계열사 전체적으로 CSR 활동 방향을 조율하거나 기업의 사회적 책임 활동의 방향을 각 계열사에 전달하고 리드하는 역할을 하고 있었다. 또한 임직원에 대한 교육도 CSR 부서의 역할이었다.

예를 들어 A사의 사회공헌 사무국은 A사의 CSR 활동의 컨트롤타워 역할을 하고 있다. 사무국은 수립한 CSR 전략을 각 사업장 활동과 연계시키기 위하여 정기적으로 사업장과 회의를 진행하는 한편, 센터들의 자율적인 CSR활동에 대해선 개별적으로 관여하지는 않고 자율성을 보장하고 있었다. 사무국이 각 사업장과 정기적인 회의를 하는 이유는 A사의 CSR 방향을 전체 사업장이 함께 공유함으로써 회사 전체적으로 전략적 방향을 맞추기 위

함이었다.

B사는 경영지원 부문 내 CSR팀을 두고 있으며 총 9명이 인권/노동, 환경과 윤리, 사회 공헌 등의 활동을 맡고 있다. B사 역시 본사의 CSR팀이 전체 회사의 컨트롤타워 역할을 한다. 각 사업장별로는 CSR 매니저가 있어 CSR팀은 이들과 소통하면서 활동의 통일성을 기하고 있었다. B사 CSR팀은 기업의 사회적 책임을 기획하고 추진하는 것 외에 임직원들 대상으로 한 CSR 교육을 진행하는 중요한 역할을 가지고 있었다. CSR 교육은 임원들에게도 예외가 아니었다. CSR의 설계와 운영에서 경영진의 생각이 중요하다는 점에서 임원 교육은 1년에 한번, 1시간씩 임원별로 1:1로 진행되고 있었다.

A사와 B사 외에 다른 기업들도 사회적 책임을 위한 별도의 부서를 두고 체계적으로 CSR 프로그램을 시행하고 있었다. C사는 수펙스(SUPEX)라는 경영협의기구의 하부조직으로 15명 규모의 사회공헌위원회를 두고 있었으며 위원장은 사장급 임원이 담당하고 있었다. D사의 CSR 담당부서는 사회문화팀이며 사회공헌협의회가 확대되면서 만들어졌다. 팀원은 11명으로 사장의 직속부서이다. C사와 D사에서 사장급 임원이 CSR 활동을 총괄하거나 사장의 직속기관으로 CSR부서를 두고 있는 것은 이들 기업들이 사회적 책임 활동을 중요하게 인식하고 있음을 보여준다.

E사의 CSR은 고용관계실의 사회공헌그룹에서 담당하고 있다. 사회공헌그룹 담당자는 총 11명이다. 마지막으로 F사는 2012년 CSR팀이 만들어졌으나 2017년 팀명을 기업의 사회적 가치(Corporate Social Value, CSV)로 바꾸었다. 이처럼 개별 기업들은 다양한 명칭으로 기업의 사회적 책임을 위한 부서를 두고 있었으나 주된 역할은 동일하게 기업 전체적인 통일성을 확보하는 것이었다.

체계화의 마지막 단계는 지속적인 평가와 개선(업그레이드)이라고 할 수 있다. 사례 기업들은 사회적 책임 활동을 통일적인 방향으로 만들어가기 위해 노력하고 있었으나 일률적으로 프로그램을 이식하기보다 본사-(계열사)사업장 간의 조율된 통일성을 유지하기 위해 노력하고 있었다. 예를 들어 각 계열사와 해외법인 등 그룹 전체적으로 통일적인 기업의 사회적 책임 활동을 위하여 소통하는 구조를 가지고 있었으며 지주회사나 본사는 우수 사례를 알려주거나 전체적인 방향성을 제시하는 역할을 하고 있었다. 또한 통일성을 유지하기 위해 각 사별로 CSR 이행에 따른 평가시스템을 가지고 있었다. 평가는 계열사나 법인장의 참여 여부 등 단순한 사실관계부터 구체적인 체크리스트까지 다양한 편이었다. 이를 통해 성과지표를 만들거나 계열사 혹은 사업장을 독려하고 있었다. 이와 관련하여, B사 CSR 담당자는 다음과 같이 개선활동의 과정을 설명하였다.

“매년 봄이 되면 전 생산법인, 협력회사들을 다 조사를 하거든요. 그렇게 조사를 하고 평가를 해서 문제가 있거나 점수가 너무 등락 폭이 크다거나 뭔가 변동이 있거나 이상이 있는 것 같으면 현장점검을 하고, 법인들 가서 문제점이 있는 것들은 개선하고, 아이

디어를 주고, 컨설팅을 합니다. 아이디어를 주고, 약 3-4개월 뒤에 다시 결과를 받아요, 실제로 개선이 되었는지 등을 확인합니다. 이것을 매년 반복하는 사이클입니다.”

D사는 CSR 활동을 계열사 전체적으로 확산시키고 체계화하기 위해 다양한 방법으로 노력하고 있었다. D사는 2008년, 2010년, 2016년에 기업의 사회적 책임관련 비전을 제시한 바 있는데, 2016년부터는 계열사의 사회공헌 활동에 대해 강조해 왔다. 이에 대해 CSR 담당자는 다음과 같이 설명하였다.

“2008년 발표 때는 ‘그냥 사회공헌 합니다.’ 이런 수준이었고, 2010년도에는 ‘전략을 가지고 사회공헌 합니다.’ 하는 수준이었다면 2016년도 발표할 때는 사회공헌을 체계화한다는 발표가 포함되었죠. 계열사들의 사회공헌을 평가하고, 자체적으로 매년 CSR활동을 분석하고 평가하고 있습니다. 좀 부족한 계열사들 같은 경우는, 부족한 부분을 알려줘서 개선하도록 만들어주고...평준화시키려고 하고 있습니다.”

C사 역시 각 계열사별로 사회적 가치를 높이는 활동에 대한 가이드라인이 존재했으며 이를 통해 임원들의 사회적 가치 활동을 평가하고 있다고 설명하였다. 다음은 C사 사회공헌위원회 담당자의 설명이다.

“텔레콤의 경우에도 치매노인을 지원한다든지 그런 걸 하도록 지원해요. 각 사별로 비즈니스 통해서 사회적 효과가 제일 좋은 것을 하도록 말씀 드리고요. 그게 안 되면 사회적 공헌, 기부라든지 난민을 돕든지 하는 것도 있고...우선은 사회적 가치를 높이는 걸 각 사별로 해야 되는데, 전문가나 사회적 기업이랑 협력하든지 지원해서 사회적 성과를 내든지 그렇게 할 수 있도록 가이드 역할을 하죠.”

B사는 전자산업의 경우 소비자들의 평판이 중요하기 때문에 리스크 매니지먼트 차원에서 기업에 사회적 책임이 중요하다고 인식하고 있었다. 또한 국제기준들을 준수하여 사회적 평판을 유지하려고 노력하고 있었다. 예를 들어 전자산업은 전자산업시민연대(Electronic Industry Citizenship Coalition, EICC)의 국제기준을 준수해 왔는데 EICC가 책임감 있는 비즈니스 연합(The Responsible Business Alliance, RBA)으로 전환하면서 노동, 안전보건, 환경, 기업윤리, 경영시스템을 회원사는 물론 1차 공급회사에게까지 적용할 것을 권고했고, B사는 이를 준수하기 위해 노력하고 있다. B사 CSR부서의 담당자는 아래와 같이 설명하였다.

“저희 회사가 100개가 넘는 국가에서 경영활동을 하고 있고 해외법인들이 있는데, 해외법인을 포함해서 매년 국제기준에 의해서 평가를 하고 있고, 우리의 인권 현황이 어떤지, 노동현황이 어떤지, 윤리, 이런 것들을 평가를 하고 문제가 있는 법인이나 사업장은 정기적으로 방문해서 점검하고 개선하는 활동들을 하고. 구매부서와 함께해서는 협력회사까지도, 1차 협력회사에 대해서는 저런 작업을 하고 있습니다.”

2) 전략적 관점에서의 CSR 활동

각 회사들의 사회적 책임 활동은 단순 기부에서 점점 기업의 강점을 살려 사회적 가치를 극대화하는 전략적 방향으로 나아가고 있었다. <표 2>에서 보는 바와 같이 기업들의 초창기 사회적 책임 활동은 기부행위가 중심이었으나 점차 직원들의 직접적인 봉사활동으로 확대된 후 현재는 각 회사의 강점과 기업의 사회적 책임을 연계하는 방식으로 사회적 성과를 극대화하고 있다. 이를 구체화하면 다음과 같다.

1단계는 시기적으로 1990년대부터 2000년대 초반까지이며 당시 기업들은 정경유착 근절, 투명경영 등 기업의 윤리적 행동에 대한 사회적 요구가 많아짐에 따라 CSR 활동의 필요성을 인식하고 재단 등을 설립하여 다양한 형태의 기부활동을 시작하는 단계이다.

2단계는 2000년대 초반부터 2010년대 초반까지로 기업들은 단순 기부행위 중심의 CSR 활동을 내부화하여 직원들의 봉사활동을 격려했다. 이를 통해 외부적으로 기업 이미지를 개선하고 내부적으로 직원들에게 동기를 부여하기 위함이었다. 이 무렵 유행처럼 사내 봉사단이 만들어져 회사의 재정적 후원과 개인의 자발적 노력으로 봉사활동이 이루어졌다.

마지막 3단계는 2010년대 초반부터 현재까지로 기업들은 회사의 강점이나 최고경영진의 철학에 사회적 책임 활동을 연계하여 기업의 성과와 사회적 성과를 전략적으로 연계해 오고 있다.

<표 2> 한국 대기업의 CSR활동의 진화

	1단계	2단계	3단계
시기	1990년대~2000년대 초반	2000년대 초반~2010년대 초반	2010년대 초반~현재
CSR활동	단순기부, 불우이웃돕기	지역중심, 직원들의 참여 강조	경쟁우위와 연결된 사회적 가치
목적	이미지 개선	이해관계자 관점	전략적 관점

국내 대기업의 CSR에 대한 전략적 변화는 A사, D사, C사 등에서 두드러졌다. A사의 경우 초기엔 재단을 통한 단순기부에 중점을 두었으나 최근에는 사회공헌활동투자비는 줄이고 대신 임직원들의 봉사활동을 늘려온 것으로 나타났다. A사의 사회공헌활동 비용을 보면, 2015년 5,200억 원에서 2016년 4,400억 원으로 감소하였고, 2017년에는 3,800억 원으

로 줄어든 것으로 나타났다. 대신 직원들의 봉사활동 총시간은 늘어났는데, 2015년 1,044,847시간에서 2016년 1,083,849시간으로 그리고 2017년 1,259,893시간으로 지속해서 증가하였다. 특히 2~300여명의 직원들은 휴가를 이용해 해외봉사활동을 많이 하고 있었는데, 이때 회사는 항공료와 숙박료를 지원하고 있었다. 삼성의 사회공헌 업무 관계자는 회사의 사회적 책임활동이 단순한 기부활동에서 지역사회활동, 그리고 전략적 활동으로 변화하고 있음을 아래와 같이 진술하였다.

“예전에 처음 시작할 때는 기부나 일회성으로 지원을 하는 프로그램이 많았는데 시간이 지나면서 본사사업장이 전략의 방향을 맞춰서 서서히 줄여가는 방향으로 가고 있고 사업장에서는 지역사회의 필요에 의해 진행되는 부분들이 있지만 예전에 비해서는 그런 형태의 규모가 줄어들었고 대신 좀 더 전략적인 사업이 진행되고 있습니다.”

A사에서의 이러한 변화는 그리 오래 전은 아니었다. 면접조사에 참여한 관계자는 A사가 기업의 사회적 책임을 전략적으로 사고하기 시작한 것은 2010년 초였다고 설명하였다.

“12년, 13년도에 사회공헌 전략이 새롭게 정립된 것 같은데 그때 단순 기부는 지양하고 우리가 직접 하는 큰 대표사업을 운영해서 사회적으로 의미 있는 형태를 만들어 보자 해서 기존의 사회공헌사업이 소외계층에 대한 지원이나 어려움들을 지원해주는 형태에만 주목했다면 그것은 그것대로 하고 추가적으로 사회문제를 실질적으로 해결하거나 조금 더 변화를 만들어 낼 수 있는 형태를 우리가 잘 할 수 있는 것들을 해보자고 하여...”

A사만이 아니라 D사도 단순 기부와 후원에서 기업의 특성을 활용한 전략적 CSR을 추진하는 것으로 나타났다. 실제 D사의 경우 2008년, 2010년, 그리고 2016년 기업의 사회적 책임에 대한 총괄계획을 발표했는데, 점점 기업의 주력상품과 연계된 전략적 CSR을 강조하였다고 설명하였다.

“처음에는 대부분 자원봉사, 단순기부...어떻게 보면 자선활동 정도로 했었는데, 점차 변화해서 지금은 좀 바뀐 것이 기업의 특성과 연관된 사회공헌사업을 많이 개발하려고 하고 있어요...어떻게 보면 CSR 플러스 마케팅 차원으로 변화하고 있는 것 같아요.”

C사도 비슷하게 기업의 사회적 책임을 기업의 강점과 연계하는 전략적 과정으로 이행하고 있었다. 면접조사에 참여한 사회공헌위원회 담당자는 기업의 사회적 책임을 사회적 가치를 창출하는 것으로 인식하고 있었으며 기업이 가진 강점을 살려 기업의 사회적 책임 활동을 한다면 CSR활동을 통한 사회적 가치가 확대될 수 있다고 주장하면서 아래와 같이

진술하였다.

“사회공헌이라고 생각하면 사회적 가치를 내는 거라고 보거든요. 여러 가지 방법이 있는데 제일 좋은 것은 저희가 비즈니스를 통해 사회적 가치를 내는 거죠...환경적으로 하는데도 있고 휘발유 같은 것은 어쨌든 환경을 깎아먹는 제품이라고 하잖아요. 이게 만약 점점 기술이 좋아져서 달릴수록 공기가 맑아지는 휘발유를 만든다, 이런 거를 생각해볼 수도 있는 거고, 비즈니스랑 사회적 가치랑 연결되는 게 제일 좋다는 건데.”

이상의 내용을 요약하면, A사, D사, C사 등 우리나라 주요 대기기업들의 사회적 책임 활동은 기부 → 직접 봉사활동에의 참여 → 기업의 사업영역과 사회적 책임의 연계를 통한 전략적 CSR활동으로 변화하고 있는 것이다.

3) 외부자원의 적극적인 활동

국내 대기기업은 사회적 책임 활동의 극대화를 위해 기업 내부의 자원만이 아니라 외부자원을 적극 활용하고 있었다. 이 또한 커다란 변화로 볼 수 있는데, 과거 기업들은 기업의 사회적 책임을 기업 내 기획과 결정에 의해서만 추진했기 때문이다. 이러한 변화의 배경에는 기업의 사회적 책임을 기업의 홍보 또는 충수의 차적으로 도구화하기보다는 CSR활동을 통해 사회적 성과 향상을 중요하게 인식했기 때문이다. 면접조사에 참여한 A사 CSR담당자는 사업의 기획과 실행단계에서 사회적 책임활동을 전문적으로 하고 있는 NGO와 대부분 함께 일을 한다고 설명하였다.

“저희도 NGO분들과 대부분의 일을 같이 하는데 예를 들어 해외에서 활동하는 분들의 경우는 해외의 문제의식에 대해 잘 알고 있습니다. 저희는 IT회사다 보니 문제를 해결하는 방식이나 접근하는 방식이나 방법 지원해 드릴 것을 많이 갖추고 있지만 현장에 대한 문제의식은 그 분들이 많이 알고 계시고, 저희는 그런 전문지식이 필요한 경우가 많거든요. 사회적으로는 크게 기여하고 싶지만 어떤 문제를 해결하면 더 좋을지를 그런 부분에 있어서 처음에 사업을 기획할 때도 도움을 많이 받고 실행을 할 때도 임직원 해외봉사단의 경우는 함께 해 주시는 NGO분들이 계시지 않으면 현지에서는 많이 부족한 부분이 있으니까 도움을 받고 있습니다.”

D사의 사회공헌도 외부자원을 활용하여 이루어지고 있었다. D사는 NGO나 전문가들의 시각에서 어떤 활동이 D사에 필요한 지 등 조언을 구하는 것이 기업의 사회적 책임 활동을 성공적으로 추진하는 데 있어 중요하다고 인식하고 있었다. 실제, D사가 중국에서 사업을 확대하면서 몽골사막에 나무를 심는 사회적 책임 활동을 통해 큰 호응을 받았는데 이

역시 NGO의 도움이 컸다. 다음은 D사 CSR 담당자의 설명이다.

“사실 저희가 사회공헌에 대해 전문적이지는 않습니다. 저도 총무실 출신이고, 우리 직원들의 상당수는 마케팅 출신이고, NGO 분들 만나서 의견도 듣고, 교수님들 의견도 듣고, 내부적으로 의견도 모으고, 그런 과정을 통해 사업계획을 수립하고 있습니다. 전문성 있는 NGO와의 파트너십이 제일 중요합니다.”

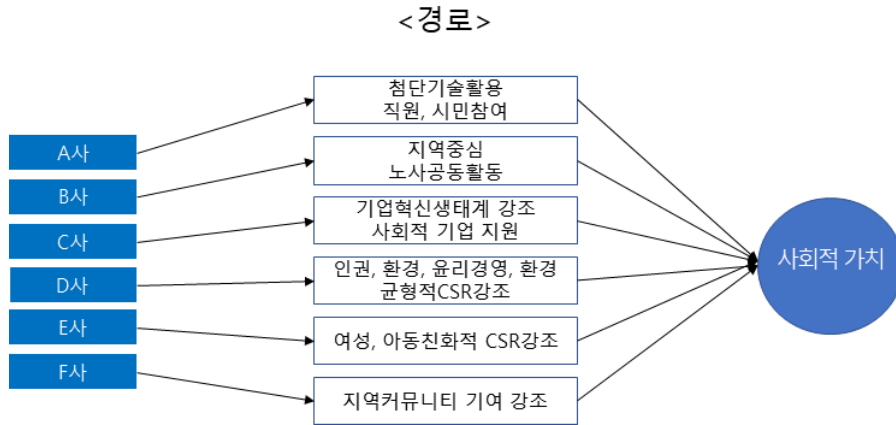
F사의 경우 상대적으로 다른 기업에 비해 늦게 기업의 사회적 책임활동을 시작했지만 전략적 기업의 사회적 가치(CSV)를 실현하기 위하여 굿네이버스, 초록어린이재단과 같은 전문화된 NGO들과 협업을 하고 있었으며 이를 통해 기업 내부적으로 부족한 전문지식을 배우고 있었다. 다음은 F사 CSR 담당자의 설명이다.

“주로 파트너와 같이 하고 있고 저희도 적극적으로 권장하고 있습니다. 왜냐하면 그 쪽 분들이 경험도 많고 잘 하시는 분들이 많아서 계열사의 담당자들이라고 해도 순환보직들이 2~3년 만에 담당자가 바뀌는 경우가 많기 때문에 그쪽의 전문성을 겸비를 하려면 잘 하시는 분야의 오래된 NGO와 같이 협업하는 것을 저는 항상 권장하고 있습니다.”

(2) 차별화: 기업별 다양한 경로 설정

한국 대기업의 사회적 책임의 특징은 체계화 및 동조화 현상도 있지만 다른 하나는 기업의 경쟁우위와 철학을 결합해서 다양성을 추구한다는 것이다. 사례 기업들은 단순 기부형 CSR에서 전략형 CSR로 변화를 모색하고 있는데, 이들은 기업의 사회적 책임 활동을 통해 더 나은 사회로 나아간다는 사회적 가치 창출의 목표를 동일하게 갖고 있으면서 동시에 각 기업이 추구하는 이념이나 비전에 따라 그 이행 경로가 상이했다. [그림 3]은 기업들의 전략적 CSR의 다양한 경로를 나타낸 것이다.

그림에서 보면, A사는 A사가 보유하고 있는 첨단IT기술을 활용하는 CSR활동을 추진하되, 내부 임직원 및 시민들의 참여를 통해 이를 현실화한다는 전략이다. B사의 경우 크게 두 가지의 전략적 방향을 가지고 있는데, 지역을 중심으로 한 기업의 사회적 책임활동과 함께 노동조합과 함께 하는 사회적 책임 활동을 전략적 방향으로 삼고 있다. C사는 사회적 기업의 육성을 통해 미래 기업의 생태계를 새롭게 만들고 이를 통해 사회적 가치 창출을 강조한다. D사는 전통적으로 유지해 온 노동과 인권, 환경과 윤리, 사회공헌 간의 균형과 조화를 강조한다. E사는 여성 친화적 사회적 책임을 강조하고, F사 역시 지역 중심의 사회적 책임을 강조한다.



[그림 3] 주요 대기업의 전략적 CSR의 경로

각각을 구체적으로 살펴보면, A사는 기업의 강점인 첨단 기술의 전자기술을 활용하되, 이를 내부 임·직원과 외부의 시민 그리고 NGO들과 함께 추진하고 있다. CSR을 통해 더 나은 사회를 지향하지만 그 과정에서 직원, 소비자, 시민사회단체 등 광범위한 이해관계자들의 참여를 중요시하는 전략이다. 다음은 A사 담당자의 진술이다.

“저희 회사가 잘 할 수 있는 역량을 사회공헌에 접목하려고 하는데 예를 들어서 소프트아카데미의 경우 IT회사다 보니 소프트웨어 영향력이 점점 더 중요해 질 것 같다 해서 회사가 갖고 있는 소프트웨어를 활용해서 런칭한 사례입니다. 투모로우솔루션의 경우 일반인 분들께서 사회문제에 대한 문제의식과 아이디어, 방향은 있으신데 실제로 이것을 어떤 형태로 해야 할지 제품화 하는 방식이라든가 이것을 좀 더 완성도를 높일 수 있는 방법, 사회적 효과를 키울 수 있는 방법 같은 자원이 없으니까 A사의 기술적인 역량이나 회사의 자원을 투입해서 조금 더 사회적으로 큰 효과를 줄 수 있는 프로젝트 형태로 만들어 내기도 하고 그것을 가지고 임직원들 팀을 붙여서 일 년 동안 좀 더 나은 제품으로 만들어 드리기도 하거든요. 그래서 회사에서 잘 할 수 있는 기술적 분야라던가 자원들을 최대한 투입해서 사회공헌에서 영향력을 크게 발휘할 수 있도록 하는 것이 차별화된 포인트 입니다.”

B사의 경우 울산·아산 등 공장이 소재해 있는 지역을 중심으로 하는 봉사활동을 하되, 노동조합과 함께 하는 전략을 세우고 있다. 이러한 전략은 약점이 될 수 있는 것을 강점으로 활용한 사례인데, 지역적 특수성이나 강력한 노동조합은 경영의 입장에서 보면 부담스러운 면이 존재하기 때문이다. 그러나 D사의 경우 오히려 지역중심의 CSR활동을 통해 지역 주민의 지지를 유지하고 있으며 노동조합과 공동으로 사회공헌활동을 추진하여 사회적

책임에 대한 노사 모두의 역할을 강조하고 있다. 이에 대해 CSR 담당자는 다음과 같이 노사 공동의 CSR활동을 설명하였다.

“저희의 노사 공동의 사회적 책임은 대등하고요. 울산에 사회공헌 프로그램을 하나 만들려고 하면 회사가 일방적으로 추진하는 것이 아니라 노조의 동의를 받아야 되고요. 노사합동기금이기 때문에 단독으로 회사가 뭘 하고 싶다고 해서 할 수 있는 건 아니고요. 노조를 설득해야 합니다. 또 노조가 하고 싶은 게 있으면 회사에 제안하고, 회사도 검토해서 합당하면 받아들이고 있습니다. 그런 과정들이 울산이나 아산공장 사업단에서는 활발하게 이뤄지고 있습니다.”

C사는 사회적 기업을 활용한 기업 생태계를 새롭게 재구축하는 것을 통해 더 많은 사회적 가치와 더 나은 사회를 지향하는 전략을 추진하고 있다. 흥미로운 사실은 두 가지인데, 하나는 C사의 사회적 책임 활동이 기업의 최고 경영자에 의해 주도적으로 이루어지고 있다는 것이며 다른 하나는 기업성과보다 사회적 가치 창출에 더 무게 중심을 두고 있다는 점이다. 심층면접조사 과정에서 담당자들은 C사의 경우 선대회장 때부터 고등교육재단 설립 등 기업의 사회적 책임을 강조해 왔으며 사회적 기업을 지원하고 육성하는 것 역시 기업성과보다는 사회적 성과를 중요하게 생각하기 때문이라고 설명하였다.

“사회공헌하면 기부가 제일 대표적인 거잖아요. 그런데 기부가 효용성이 많이 낮다고 해요. 예를 들어서 1억을 기부하면 1억 효과가 7~8천, 많이 나야 그 정도 난다고 하고, 예를 들어 노숙자에게 밥을 사주면 그 밥값만큼 효과가 있다고 하거든요. 사회적 기업을 강조하는 것은 1억을 사회적 기업에 지원하면 그 효과가 1억 이상 혹은 몇 배가 날 수도 있기 때문이죠. C사의 사회공헌 활동은 사회문제 해결이나 사회 전체 가치를 높이는 활동을 하는데 있다고 볼 수 있죠.”

한편, D사는 균형적인 CSR활동을 강조하는데 다른 기업들과 차별적인 것은 환경·윤리 경영 등과 함께 노동·인권에 대한 책임을 동일하게 강조하고 있다는 점이다. 선행연구에서 강조하고 있는 기업의 내부적 책임과 외부적 책임을 모두 중시하는 것이다. 이러한 배경에는 D사가 기업의 사회적 책임을 추진하던 초기부터 내부적인 CSR을 중요하게 고려했고, 노동조합도 USR(Union Social Responsibility)이란 프로그램을 통해 사회적 책임활동에 참여했기 때문이다. 이에 대해 D사 CSR부서의 담당자는 다음과 같이 설명하였다.

“회사의 CSR 활동에는 3가지 원칙이 있어요. 첫 번째는 기본에 충실 한다는 것입니다. 기본에 충실 한다는 것은 인권 노동 환경 안전 윤리 등을 잘 지키는 것입니다. 당연

한 것들이지만 이런 것들을 기본을 잘 지킨다가 첫 번째 원칙이고 두 번째는 사회공헌 측면에 있어서는 젊은 꿈을 키우는 사람, 즉 청소년 교육에 집중해서 사회공헌을 한다는 것입니다. 그리고 세 번째로는 사회 문제를 해결하는데 있어서 우리 B사 그룹의 비즈니스와 핵심역량을 활용해서 사회문제를 해결한다는 것입니다. 이 3가지가 key 전략이에요.”

다른 기업과 마찬가지로 E사와 F사도 CSR관련 독자적인 경로를 가지고 있었다. E사는 주소비자인 여성과 아동을 대상으로 한 사회적 책임에 집중하는 방식을 통해 사회적 가치를 실현하고 있었고 F사는 주력 상품인 철을 이용하여 지역 중심의 스틸 빌리지를 건설하는데 주력하고 있었다. 이처럼 본 연구의 사례 기업들은 더 나은 사회라는 최종 목표에 도달하기 위해 각 회사가 가진 고유한 가치관, 강점, 조직문화 등을 사회적 책임활동과 접목시키고 있었다.

(3) 한계점: 내·외적 CSR활동의 유기적 연계 부족

기업의 사회적 책임은 공동체를 위한 책임만이 아니라 소비자, 공급사, 기업의 노동자를 위한 책임으로 구분되며 어느 한쪽을 위한 책임이 강조되기보다 전체적인 균형을 이루는 것이 중요하다. 공동체만을 위한 책임을 강조할 경우 기업 내부적인 책임은 등한시하고 외부적인 활동을 통해 기업의 이미지를 제고한다는 비판에 직면할 수 있으며 반대로, 지나치게 기업 내부적인 책임만을 중시하고 외부적인 책임을 소홀히 한다면 기업의 사회적 책임이란 본연의 목적에 부합하지 않는다는 지적을 받을 수 있다. 이러한 이유에서 기업의 사회적 책임에 있어 사회적 이슈 등 외부적인 책임과 노동조합 등 내부적인 책임이 모두 강조되어 왔다.

기업의 사회적 책임은 내부적, 외부적 책임간의 균형이 중요하지만 국내외 연구들은 한국 기업의 내부적 사회적 책임 활동이 상대적으로 가볍게 다루어지고 있음을 지적한 바 있다(Chapple & Moon, 2005; 노광표·이명규, 2007). 본 연구의 사례 기업들을 보더라도 전통적으로 노동과 인권을 기업의 사회적 책임활동으로 포함해 추진해 온 회사를 제외하고 다른 기업들은 사회적 책임 관련 부서들이 기업 내부적인 CSR 이슈를 다루고 있지는 않았다. 예를 들어 사회공헌활동은 CSR팀에서 담당하지만 노동조합과 관련된 CSR은 노사팀, 협력사에 대한 지원 등 CSR은 상생협력팀에서 이루어지는 방식이었다. 내부적 CSR 활동에 대한 추진이 없는 것은 아니지만 CSR팀과는 다른 부서에서 자체적으로 진행되는 방식이었다. 이와 관련하여 A사의 담당자는 다음과 같이 설명하였다.

“다 따로 구성되어 있어요. 저희는 사회공헌파트를 담당하고 있고 아까 말씀드렸던 협력사와의 상생의 경우는 상생협력센터가 또 따로 있습니다. 환경의 경우는 환경안전 센터나 CS환경센터가 따로 있고, 그래서 지속가능 경영 보고서를 내면 지속가능사무국 같은데서 각각의 센터나 부서에서 진행했던 내용들을 취합해서 그런 형태로 만들어내고 있습니다.”

이러한 방식은 D사도 유사했는데, 사회공헌활동과 노동, 환경 등이 분리되어 추진되고 있었다. 다음은 D사 CSR담당자의 설명이다.

“노동인권과 환경은 총괄 팀이 따로 있거든요. 저희는 좀 더 사회공헌 쪽으로 집중하고 있습니다. D사에 CSV라는 팀이 있고, K사에 CSR이 있고 그 각 팀이 지속가능보고서를 발간해요. 각각. 그렇기 때문에 노동인권 환경은 그 팀에서 하는 것이죠.”

이처럼 본 연구에서 살펴본 대기업들의 사회적 공헌 담당자들은 노동조합과의 관계나 협력사와의 관계를 중요하게 인식하고 있었으나 이를 기업의 내부적인 사회적 책임의 하나로 보고 이를 위한 별도의 활동이나 계획은 가지고 있지 않았다.

IV. 토 론

본 연구는 한국 대기업의 사회적 책임의 특징을 살펴보았다. 6곳을 대상으로 대기업들의 사회적 책임활동을 살펴본 결과, 지난 50년 동안 중요한 변화가 있음을 확인할 수 있었다. 먼저 기업들의 사회적 책임활동은 초기 단순기부 활동에서 각 기업의 상품과 연계된 전략적 방향으로 수렴되고 있었으며 사회적 책임 활동도 체계화되고 있었다. 이처럼 대기업들의 사회적 책임 활동이 체계화 및 전략화로 수렴되는 이유는 각 기업들이 CSR활동과 관련하여 담당자들 간의 비공식적인 만남을 통해 서로 좋은 관행들을 학습하고 모방하기 때문이며 전략적 CSR을 추진해 온 해외사례에도 영향을 받은 것으로 보였다. 동시에 기업마다 가지고 있는 독특한 기업문화와 최고경영진의 철학, 그리고 기업의 전략적 강점을 살려 기업의 사회적 책임을 실천하고 있었다. 이러한 결과는 초창기 기부와 봉사활동 위주의 시혜적 책임이 전략적 관점으로 변화하고 있음을 보여준다.

예를 들어, 한국에서 기업의 사회적 책임이 강조되던 1980년대 말 90년대 초반 하더라도 기업들은 재단설립을 통한 기부활동과 불우이웃돕기 등 자선적 활동이 많았다. 기업들은 자선적 CSR를 통해 정경유착, 부정부패 등으로 비판을 받던 기업 이미지를 개선하고자 하였다. 1990년대에서 2000년대 중후반까지 기업의 자선적 CSR은 참여적 CSR로 변화하

였는데, 기업들은 이전의 단순기부 활동을 줄이는 대신 구성원들의 봉사활동을 늘려 직접 참여하는 방식의 사회적 책임활동을 강조하였다. 이를 통해 기업들은 기업의 정체성을 강화하고자 하였다. 2010년을 전후하여 기업들은 재차 사회적 책임 활동의 방향을 바꾸게 되는데, 참여형 CSR에서 전략적 CSR로의 변화이다. 전략적 CSR의 특징은 기업의 강점과 철학을 기업의 사회적 책임활동과 연계하는 것으로 이를 통해 기업은 경쟁우위 및 사회적 가치를 동시에 창출하고자 하였다(<표 3>참조).

<표 3> 기업의 사회적 책임 활동의 진화

구분	시기	활동	주요 결과
자선적 CSR	1990~2000	공익재단 설립, 기부활동 등	기업 이미지 개선
참여적 CSR	2000~2010	봉사단 창립, 봉사활동 등	기업 정체성 확대
전략적 CSR	2010~현재	경쟁우위 활용, 외부역량 활용	사회적 가치 창출

둘째, 한국대기업의 사회적 책임은 수렴 및 동조화되는 특징을 갖기도 하며 반대로 기업별로 다양한 경쟁우위 전략을 반영한 고유한 사회적 책임 프로그램을 만들고 있었다. 선행연구에 따르면, 미국의 기업들은 사회적 책임 활동을 기업경영과 연계하여 기업의 핵심역량에 접목시켜 효율성을 극대화하는 것으로 나타났는데, 예를 들어 미국의 대기업들은 기업의 사회적 책임을 경영전략의 중요한 요소로 판단하여 시혜적인 차원이 아니라 사회적 투자로 인식하고 있다는 것이다(이상민, 2002:93). 한국 대기업들의 사회적 책임활동도 단순기부활동에서 전략적 방향으로 전환하고 있었는데, 미국에서처럼 기업의 핵심역량과 사회적 책임활동을 결합하는 방식을 활용하고 있었다.

셋째, 본 연구에서 다룬 사례기업의 대부분은 노사관계 관련 책임, 협력사와 관련된 책임 등을 사회공헌 활동과 분리하여 각각 추진하고 있었다. 평상 시 CSR부서나 사회공헌위원회 등에서 사회공헌활동과 함께 노사관계나 협력사에 대한 책임을 논의하는 구조는 거의 없었으며 지속가능보고서 작성을 위해 각각의 부서에서 사회공헌, 노사관계, 협력사 상생 등에 관한 성과를 모으는 수준이었다. 기업의 사회적 책임은 크게 공동체 등 외부적인 책임과 노동자 등 내부적인 책임으로 나누어지는데, 내부적인 책임은 외부적인 책임과 별도로 관리, 추진되고 있는 상황이었다. 이러한 원인에 대해 저자들은 기업들이 내부적인 사회적 책임 활동을 사회적 책임으로 인식하지 않기 때문으로 판단하였다. 기업의 사회적 책임 활동이 계속해서 변화, 발전되어 왔음에도 기업의 사회적 책임을 사회공헌활동으로 협소하게 이해하기 때문이었다.

이와 관련하여 안병훈·장대철(2008)은 국내 기업들의 사회적 책임 활동이 사회공헌, 환경경영, 문화지원활동 등으로 편향되는 경우가 많으며 실제 기업의 활동으로부터 직접적으로 영향을 받는 노동조합이나 협력사 같은 이해관계자는 사회적 책임 활동에서 소외시키

는 경향을 보인다고 지적하기도 하였다.

이상의 결과들을 바탕으로 본 연구의 함의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과는 국내 대기업의 사회적 책임 활동이 사회적 가치를 창출하는 전략적인 방향으로 진화하고 있음을 보여준다. 이는 한국 기업들의 국·내외에서 경험한 노하우가 축적된 결과이며 동시에 한국사회의 기업에 대한 변화된 기대를 반영한 것이기도 한다. 둘째, 한국 대기업은 개별 기업들이 가진 경쟁우위와 기업철학을 CSR에 접목하여 독창적인 사회적 책임활동의 경로를 모색하는 것으로 나타났다. 이러한 변화 역시 기업의 사회적 책임의 효과를 극대화할 수 있다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 마지막으로, 한국의 대기업들은 사회공헌활동과 같은 외부적인 사회적 책임과 노동자, 협력사와 같은 내부 이해관계자에 대한 책임을 유기적으로 연결하여 관리, 추진하기보다 분리하는 경향이 강했다. 이러한 원인은 크게 두 가지로 판단되었는데, 하나는 내부 이해관계자들에 대한 책임을 사회적 책임으로 인식하지 않기 때문일 수 있으며 다른 하나는 복잡하고 어려운 이슈인 노사관계와 협력사 관계를 사회공헌 활동과 별도로 구분하여 특화해서 관리하기 때문일 수 있다. 다만, 본 연구의 저자들은 원인이 무엇이든 통합적이고 균형적인 사회적 책임을 위하여 장기적으로는 내부적인 사회적 책임과 외부적인 사회적 책임을 유기적으로 통합할 필요가 있다고 본다.

본 연구는 다양한 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계를 가지고 있다. 국내 대기업의 사례를 다루었기 때문에 본 연구의 결과를 전체 기업으로 확장하여 적용하는 것은 무리가 있다. 중견기업이나 중소기업의 사회적 책임은 본 연구결과와 전혀 다른 방향과 특징을 가질 수 있기 때문이다. 둘째, 본 연구는 기업의 사회적 책임활동을 담당하고 있는 담당자들과의 심층면접조사에 의존하여 특징을 살펴보았다. 그 결과 기업 내부의 구체적인 활동과 특징을 분석할 수 있었으나 다층적인 조사가 아니었기 때문에 최고 경영자 혹은 일선 직원들의 의견을 반영하여 종합적으로 살펴보는 못했다. 셋째, 글로벌 관점에서 모회사, 자회사의 사회적 책임활동을 자세히 들여다보지 못했다.

향후의 연구에서는 대기업만이 아닌 중소기업의 사회적 책임활동을 확장해서 살펴보고 연구대상도 담당자만이 아니라 최고 경영자, 일선 노동자, 협력사 등을 다각도로 살펴볼 필요가 있다. 동시에 해외진출이 활발한 국내 기업들의 활동을 고려하여 국내 모회사와 해외 자회사 간의 사회적 책임에 대한 연구도 중요한 연구과제이다.

[참고 문헌]

- 노광표·이명규(2007), 노동운동의 미래 의제: 기업의 사회적 책임, 『한국노동사회연구소·프리드리히 에 베르트재단』. 서울: 한국노동사회연구소.
- 안병훈·장대철(2008), 기업의 사회책임경영(CSR)의 정의와 역할. 『상장협연구』, 57:21-45.
- 양동훈(2019), 윤리경영대상 수상기업의 공통특징. 『윤리경영연구』, 19(1): 139-165.
- 이상민(2002), 기업의 사회적 책임: 미국과 한국 기업의 사회공헌활동 비교. 『한국사회학』, 36(2): 77-111.
- 전국경제인연합회(2014), 『기업의 사회적 책임활동 보고서』, 서울: 전경련.
- 정재호·장하성(2013), 경제윤리의 관점에서 바라본 자본주의의 미래와 기업의 사회적 책임. 『인사조직 연구』, 21(3): 35-67.
- 정홍준·신민주(2016), 인사조직연구에서의 기업의 사회적 책임에 관한 국내연구의 동향과 과제. 『인사 조직연구』, 24(1): 103-145.
- _____. 김주희·노세리·송민수·정영훈(2018), 한국대기업의 사회적 책임에 관한 연구: 지속가능한 고용 관계 모델에 대한 함의. 『한국노동연구원』.
- 조영기·박종렬·김봉철(2007), 기업 PR 캠페인으로서 사회공헌활동에 대한 외부 공중의 인식 연구. 『언론과학연구』, 7(3): 339-366.
- Chapple, W. and J. Moon. (2005), Corporate social responsibility(CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business & society* 44(4): 415-441.
- Carroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014), Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. Nelson Education.
- Campbell, J. L. (2007), Why would corporations behave in socially responsible way? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967.
- Dahlsrud, A. (2008), How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1): 1-13.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13.
- Jung, H. J., & Kim, D. O. (2016), Good neighbors but bad employers: Two faces of corporate social responsibility programs. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 295-310.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2007), Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Working paper*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & S. L. Rynes. (2003), Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403-441.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011), Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.
- Strand, R. (1983), A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. *Academy of Management Review*, 8(1): 90-96.
- Waddock, S. A. & S. B. Graves. (1997), The corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 8(4): 303-319.
- Welford, R. (2005), Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 17: 33-52.

The Evolution of Corporate Social Responsibility in Korean Large Firms: From the Charitable Approach To the Strategic Innovation

Heungjun Jung* · Seri No** · Minsu Song***

Firm's ethical management means not only a simple virtue but also sustainable survival. In 1980s, Korean firms were starting corporate social responsibility in order to manage risks which are associated with corruption and collusive links between politicians and business. As Korean firms have grown as a multi-national corporation under globalized economy, corporate social responsibility is no longer a special alternative for risk management. Rather, firms have accepted responsible activities crucial to gain competitive advantage. We have investigated six Korean large companies, including Samsung electronics and Hyundai motors. Using in-depth semi-structured interview, we found the evolution of firms' social responsibility in which ethical programs are changed from charity and donation to participation and strategic activities. At the same time, firms were trying to use external resources such as experts and NGOs for the maximization of social performance. The results of the study and the direction for future research were discussed.

Key words: corporate social responsibility, strategic social responsibility, ethical management, competitive advantage, large firm

* Associate Fellow, Korea Labor Institute, hjunjung@kli.re.kr, First & Corresponding Author

** Associate Fellow, Korea Labor Institute, sm@kli.re.kr, Co-author

*** Specialist Member, Korea Labor Institute, song@kli.re.kr, Co-author

■ 저자 소개

정홍준(Heungjun Jung) 고려대학교에서 박사학위를 취득하고 현재 한국노동연구원 부연구위원으로 재직하고 있으며 주요 관심분야는 노사관계와 인사조직 등이다. 그동안 10여 편의 SSCI 국제학술지와 20여 편의 국내학술지 논문 및 다수의 저서를 집필했다.

노세리(Seri No) 한양대학교에서 박사학위를 취득하고 현재 한국노동연구원 부연구위원으로 재직하고 있으며 주요 관심분야는 중소기업 일터혁신과 임금직무 분야이다. 경영학연구 등 주요 학술지에 다수의 논문을 게재했다.

송민수(Minsu Song) 고려대학교에서 박사학위를 취득하고 현재 한국노동연구원 전문위원으로 재직하고 있으며 주요 관심분야는 노사관계, 인적자원관리, 파업 등이다. 노동정책연구 등 주요 학술지에 다수의 논문을 게재하고 현재고용관계론을 공저했다.