

기업을 바꾸는 변화의 시작, ESG 경영	
08차시	기업의 사회적 역할

## 1. 기업의 사회적(Social) 역할

### 가. 경제적 책임(Economic Responsibility)

경제적 책임의 종착지는 어디를 향해서 가고 있을까? 조직문화 어젠다를 보면 알 수 있다. “신명나는 일터”, “일할 맛 나는 일터”, “아침에 일어나면 나오고 싶은 곳” 등 긍정적 방향으로 조직문화를 표현하기 위해 애쓰고 있다. 모든 것을 아울러서 한마디로 정리한다면 “안전하고 건강한 일터”이다. 이 어젠다를 달성하기 위해 기업이 해야 할 일은 무엇인지 두 가지 관점 즉, 재무적 관점과 비재무적 관점에서 들여다 볼 수 있다. 다만, 비재무적 요인은 법적 책임 또는 윤리적 책임과 중복되는 부분이 많아 경제적 책임에는 재무적 관점에 한정하여 살펴 본다. 재무적 관점의 중심은 ‘수익’이다. 기업의 수익은 공정한 배분을 원칙으로 한다. 배분에 대한 기준은 대부분 이사회에서 결정된다. 배분의 대상자는 근로자, 주주, 정부, 기업 유보로 나뉘 볼 수 있다. 첫째, 근로자는 근로의 대가로 정당한 금전보상을 받는다. 금전보상에는 ‘공정’을 근간으로 한 각종 형태의 급여와 ‘공평’이라는 기준에 의해 누릴 수 있는 ‘복지’가 포함된다. 아울러, 기업은 노사간 합의에 의해 매년 발생한 수익의 일부분을 임금인상이라는 수단으로 성과 창출에 기여한 근로자에게 정당한 몫을 돌려 줘야 한다. ‘착취’라는 단어는 금전적 뿐 아니라 비금전적 부분도 포함된다. 절대 있어서는 안되는 일이다.

금전보상에서 빼 놓을 수 없는 것이 ‘양성평등’이다. ‘e-나라지표’의 통계자료를 인용하면 2021년 여성 근로자의 평균임금은 2476만원으로 남성 근로자의 3833만원의 64.6% 수준이다. 2012년 61.0%에 비해 3.6%p 상승했지만 아직은 미흡한 수준이다. OECD 주요 회원 중 우리나라가 남녀임금격차가 가장 크다. 이 자료는 우리나라에 근로자 1인이더라도 채용하고 있는 기업을 대상으로 국세청 등 다양한 자료를 수집하여 성별 평균임금을 산정한 것이기 현실과는 다소 동 떨어진 통계로 볼 수도 있다. 특히 근로기준법 제6조 ‘균등한 처우’ 조항은 남녀의 성(性)을 이유로 차별적 대우를 하지 못하고, 국적·신앙 또는 사회적 신분을 이유로 근로조건에 대한 차별적 처우를 하지 못하고 있기에 억울함을 호소할 수도 있다. 이 자료는 전체를 기준으로 했다는 것을 다시 한 번 주지시키며, 동일노동은 동일가치라는 점을 인지해야 한다.

아울러, 양성평등에서 두 가지 벽을 허물어야 한다. 첫째, ‘유리벽’이다. 아직까지 핵심 직무에 성별 차이가 존재하고 있다. 예전보다는 훨씬 덜해졌다고 하지만 아직까지 존재하는 것은 사실이다. 학력·성별 등의 기준보다는 평생직업시대에 걸맞도록 ‘역량’ 중심으로 직무배치를 해야 한다. 우리가 훌륭한 임금으로 추앙하는 세종은 ‘인유일능(人有一能)’이라 했다. 성별 차이가 아니라 사람이 다른 것이다. 성별보다는 구성원 개개인의 역량을 기준으로 공정한 평가에 따라 직무 배치하는 것이 바람직하다. 또 하나는 ‘유리천장’이다. 아직 우리나라 임원에 여성비율은 낮다. 여러 가지 사회적 상황도 분명 존재한다. 그 이유는 있는 그대로 인정하더라도 OECD 국가 대비 현저히 낮은 것도 사실이다.

또 하나 눈여겨 봐야 할 부분은 노사관계이다. 노사관계는 동전 앞뒤면과 같은 이치이다. 땔레야 땔 수도 없는 관계이지만 어떤 때에는 불편한 관계가 노사부문이다. 노사관계의 성격을 크게 네 가지로 구분한다면 개별적이면서도 집단적인 관계, 협력적이지자 대립적 관계, 계약상 종속관계이지만 법률상 대등관계, 구성원으로서 경제적 관계이자 소비자로서 사회적 관계까지 복잡하다. 관계의 복잡성은 잘못하면 기준을 넘을 수 있는 리스크가 항상 도사리고 있다는 점을 간과해서는 안된다. 특히 노사관계는 물리적 충돌까지 피할 수 없기 때문이다. 노사관계는 가장 중요한 근로조건에서부터 산업재해까지 일터에서 발생할 수 있는 부분을 모두 망라한다고 보면 된다.

둘째, 주주총회에서 결정되는 주주의 배당금이다. 흔히 '주주 자본주의'로 불리워진 지금까지의 자본주의 사회에서는 가능한 주주 몫을 더 챙기기에 급급했다고 해도 과언이 아니다. 주주 이윤을 극대화하기 위해 기업의 경영전략이 수립되고 운영되었던 것이 사실이다. 신문에 자주 등장하는 '오너 일가'라는 용어는 긍정적인 부분보다 부정적으로 많이 노출되는 단어이다. 이제는 '공정'을 넘어 선 무리한 배당은 사회적 응징을 받을 수 있다는 점에서 유의해야 한다. 배당의 기준은 근로자 임금인상율과 마찬가지로 적정 수준이어야 한다. 지나치며 잃을 것도 많다는 것을 유념해야 한다.

셋째, '법인세'이다. 법인세는 세법에 정해진 대로 납부하면 된다. 직접적 수혜자는 정부이다. 정부는 세원으로 조달된 국고의 규모에 따라 복지혜택과 같은 다양한 사회 정책을 수립하고 실행한다. 다만, 절세는 법 테두리내에서 할 수 있는 행위이다. 탈세는 안된다. 법망을 벗어나는 부도덕한 행위이다. 탈세는 분식회계가 동반되어야 가능하다. 기업이 지켜야 할 '법적 책임'에 위배된다. 분식회계는 반사회적 행위일 뿐 아니라 기업의 존폐에도 영향을 미친다. 탈세 또는 주가조작을 위한 분식회계는 기업의 문을 닫겠다는 막다른 결정이다. 마지막은 기업 유보이다. 기업 유보인 이익잉여금은 미래를 위해 저축하는 것이다. 개인이 노년을 위해 연금을 적립하듯 기업도 지속 가능한 계속기업으로 존속하기 위해 자기자금을 확보하는 것이다.

경제적 책임에는 이렇듯 창출된 이윤을 나누는 것 이외에도 복지도 있다. 금전보상과 신분보상은 성과 중심의 보상체계이다. '공정'이 키워드이다. 직책, 직급 등이 보상의 기준이 될 수 있다. 복지는 다르다. 복지의 키워드는 '공평'이다. 구성원이라면 모두가 동등한 대우를 받는 것이다. 다만, 연령에 따른 차이가 있는 것은 직책이나 직급이 아닌 연령을 기준으로 할 수 있다. 예를 들어 건강검진이다. 젊었을 때에는 유병(有柄) 확률이 낮다. 나이가 들수록 신체적 불편함을 늘어나는 것이 일반적이다. 그렇기에 건강검진 항목을 연령별로 추가하는 것은 가능하다. 다만, 직책이나 직급을 반영하지 않아야 공평한 것이다. 복지는 구성원이라는 근로계약에 의해 보장되는 것이기에 더욱 그렇다. 생일을 축하하는데 부장과 사원이 다를 수 있겠는가? 태어나서 기쁜 날은 직급에 관계없이 기분 좋은 날이다. 복지는 공정이 아닌 공평으로 대우해야 함을 다시 한 번 강조한다.

#### 나. 법적 책임(Law Responsibility)

경영자가 가장 부담스러워하는 부분이다. 원재료 조달부터 생산, 유통까지 규제가 없는 영역

이 없다. 그만큼 관계되는 이해관계자가 많다는 방증이기도 하다. 법은 약자를 보호하고 사회 공동이익을 우선한다. 그중에서도 근로자와 관련된 법률은 표와 같이 20여 가지가 넘는다. 외환위기 이전만 하더라도 근로기준법과 노사관련법 몇 가지만 있었다. 권리와 안전을 보호받아 인권을 보장하겠다는 취지로 해석할 수 있다. 회계, 세무 등과 관련된 법률도 여러 개다. 이런 부분은 생산과 직접 관계된다기보다 지원하기 위해 존재하는 부분에 관한 것이다. 산업별 생산 공정에 대한 규제도 적지 않게 많다. 이 모든 것이 기업 경영자를 부정적으로 대한다기보다 사회 공익을 위해 최소한 지켜야 할 범위를 설정한 것이다.

구 분	관련 법규
공 통	<ul style="list-style-type: none"> <li>·근로기준법</li> <li>·기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률</li> <li>·파견근로자 보호 등에 관한 법률</li> <li>·남녀고용 평등과 일가정 양립 지원에 관한 법률</li> <li>·직장내 괴롭힘 금지법</li> </ul>
채 용	<ul style="list-style-type: none"> <li>·채용절차의 공정화에 관한 법률</li> <li>·장애인 고용촉진 및 직업재활법</li> <li>·고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률</li> </ul>
임금·퇴직금	<ul style="list-style-type: none"> <li>·최저임금법</li> <li>·임금채권보장법</li> <li>·근로자퇴직급여보장법</li> </ul>
노 사	<ul style="list-style-type: none"> <li>·노동조합 및 노동관계조정법</li> <li>·근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률</li> <li>·노동위원회법</li> <li>·노사관계 발전 지원에 관한 법률</li> </ul>
기 타	<ul style="list-style-type: none"> <li>·산업안전보건법</li> <li>·산업재해보상법</li> <li>·고용산재보험료 징수법</li> <li>·고용보험법</li> <li>·국민건강보험법</li> <li>·국민연금법</li> <li>·근로자직업능력개발법</li> <li>·소득세법</li> </ul>

‘직장내괴롭힘금지법’은 인권 보호 차원이다. 근로기준법은 직장내 인권보호를 위해 2019년 1월에 직장내 괴롭힘 금지조항을 신설했다. 사용자 또는 근로자는 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 하여서는 아니 된다고 규정하고 있다. 소위 ‘직장내 갑질’이다. 직장내 갑질은 왜 일어나는 것일까? 리더십에서 많이 다루는 소재이다. 모든 조직은 직책에 맞는 권한(權限)을 부여한다. 권한은 직책에 부여된 권리의 한계이다. 자신 직책이 할 수 있는 범주를 권한이라고 한다. 즉, 권한 이상을 벗어나면 ‘월권’이라고 한다. 권한을 제대로 행사하지 않으면 ‘직무유기’가 된다. 이처럼 자신의 권한을 적절하게 활용할 때 리더십의 유익함이 발현된다. ‘직장 내 갑질’은 ‘월권’행위이거나 ‘직무유기’로 발생하는데 대

부분 '월권'에서 그 사례를 찾아볼 수 있다. 월권의 근간은 구성원을 리더 마음대로 할 수 있다는 그릇된 '소유욕'에서 비롯된다. 세상에 태어난 모든 생물은 독립된 인격체라는 것을 망각하면 안된다. 내 것이라는 소유욕보다 적정거리를 두고 인격체로 바라보고 존중할 때 직장내 갑질은 설 자리를 잃게 된다.

직장내 갑질이 언론에 보도되는 순간 ESG 평가는 감정이 된다. 요즘 당사자의 '고소'보다 제 3자의 '고발'이 증가하는 것도 기업이 유념해야 할 부분이다. 직장내 갑질은 교육도 중요하지만 스스로 깨우치고 하지 말아야겠다는 의지가 가장 중요하다.

이제 인권경영은 '권고'가 아니다. '의무'이다. 근로자는 이해관계자 중 그 누구보다 경영자와 근거리에 있다. 근로자의 권익을 보장하는 것은 경영자의 권리를 보장받는 것이나 진배없다. 근로자가 체계적으로 권리를 보장받고 정기적으로 점검받는 시스템이 구축되어 있어야 한다. 언론에 끊임없이 보도되고 있는 인권 침해, 노사 갈등, 직장내 갑질 등의 괴롭힘 등은 모두 사업장 내에서 발생하는 문제이다. 간혹 소비자가 근로자를 괴롭히는 사례도 볼 수 있다. 허나 대부분의 인권 침해사례는 사업장 내에서 발생하는 경우가 훨씬 더 높다는 것이 문제로 지목된다.

법률적 책임은 누구를 벌하자는 취지가 아니다. 공동체 모두가 함께 공생하고 공존하자는 의미이다. 빨간 신호등에 길을 건너지 말자는 이유는 뭘까? 자동차의 편의성과 생명의 존엄성 모두를 잃지 않기 위한 사회적 약속이다. 스쿨존에서 자동차 속도를 낮추라는 것도 사리분별이 약하고 돌발행동이 가능한 어린아이를 보호하기 위함이다. 이처럼 규제는 부정적 의미가 아니라 지켜졌을 때 모두가 행복할 수 있다는 것이 전제이다. 무조건적으로 벌을 준다는 것이 아니다. '잘하면 본전'이라는 수동적이며 방어적 태도보다는 지켰을 때 모두가 환하게 웃을 수 있는 밝은 사회가 지속 가능할 수 있다는 긍정적이며 적극적 자세로 법적 책임에 임해야 한다. 인권 보장과 생명 보호라는 차원에서 접근해야 한다.

#### **다. 윤리적 책임(Ethical Responsibility)**

법적 책임과는 거리가 있다. 지키지 않아도 법률적 책임을 물을 수 없다. 윤리적이라는 것은 '맞고 틀리다'는 개념이 아니라 '옳고 그름'에 해당된다. 그래서 도의적 책임이라고 한다. '맞느냐 틀리느냐'에는 기준이 있다. 평가는 정답이 있다. 정답을 기준으로 맞고 틀린 것이 가려진다. '옳고 그름'은 도덕적 잣대여서 보는 사람마다, 보는 관점마다 결과가 다를 수 있다. 다만, 상식이 판단 기준이 될 때가 많다. 법률은 상식이라는 말도 이래서 나온 것이 아닐까 싶다. 상식을 벗어난 행위는 법률적으로도 지적받을 수 있지만 윤리적으로 도저히 용납될 수 없는 경우가 허다하다.

기업의 윤리적 책임에는 어떤 것이 있을까? 가칭 '김영란법(부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률)'에서 제시하는 것이 가장 쉬운 사례가 아닐까 싶다. 법에서 정한 대상자에는 기업인은 제외가 되어 있다. 기업인이 김영란법에 제시된 대상자를 상대로 행위를 할 때에는 간접적 책임을 질 수 있다. 그래서 법적 책임이 아닌 윤리적 책임이라 할 수 있다. 식사 대접, 경조사비, 화환, 선물, 강의로 등 사회적 상식 수준에서 상한 기준을 정해 놓았다. 그 이상은 부정한 거래 관계로 본다는 취지이다.

최근 횡령사고가 자주 발생하고 있다. 2021년 연말을 뜨겁게 달구었던 횡령 사건은 오스템 임플란트이다. 그 규모가 자그마치 2천억원 수준이었다. 무려 오스템임플란트 자기자본의 91%에 해당하는 금액이다. 기업, 주주, 구성원 등 뿐만 아니라 주식을 매입한 투자자까지 엄청난 손해를 감수해야 했다. 은행 횡령사건도 끊이지 않고 있다. 한겨레의 2022년 5월 기사에 의하면 매년 18건 은행 '횡령 사건'이 발생한 것으로 보도되고 있다. 그 어느 기업보다 신뢰가 중요한 금융회사에서 횡령사고가 발생한다는 것은 엄청난 충격이다. 가장 강력한 금융보안시스템이 구축되어 있음에도 불구하고 금융사고가 발생한다는 것은 내부통제의 허구성을 여실히 보여준 단적인 사례이다.

'공정한 경쟁', '절차적 준수'도 윤리적 책임이다. 공정한 경쟁은 과연 무엇일까? 조건이 동일할 때 공정하다고 본다. 평가 잣대가 들쭉날쭉하면 안된다. 사회적으로 가장 예민하면서 격한 논쟁의 주인공은 군(軍) 가산점이다. 취업시장은 1점에 의해 당락이 좌우될 수 있다. 그런데 법적 의무인 군대를 다녀 왔다고 가산점을 준다는 것은 성평등의 위배라는 주장이 있다. 반대로 젊은 시절의 시간을 국가에 봉사했으므로 반대급부가 있어야 한다는 논리가 군 가산점에 힘을 싣는 쪽이다. '공정'은 이렇게 어려움에 봉착할 수 있다. 다만, '공정한 경쟁'의 취지는 어떠한 차별적 요인도 두지 말라는 뜻이다. 역량 중심, 기술 중심 등 차별화된 요인에 의해 선발되는 것은 타당하지만 출발선에서부터 '기울어진 운동장'은 안된다는 것이 '공정한 경쟁'이 추구하는 바이다.

윤리적 책임을 시스템적으로 운영하는 것이 '내부통제시스템'이다. 내부통제제도는 부정 방지, 업무 효율성 및 유효성 제고를 위해 기업의 업무처리시스템 등을 통제하는 것으로 '사람' 중심이 아닌 '시스템' 중심의 업무통제 방식이다. 내부통제제도 취지는 은밀하게 이뤄지고 있는 부정행위를 사전에 모니터링하거나 적발하고, 경영상 위험을 발견하고 통제·제거함으로써 경영효율화를 도모할 뿐 아니라 재무정보의 신뢰성을 높일 수 있다는 장점을 갖고 있다. 내부통제제도는 협의적 개념으로 회계부정 방지 차원의 재무보고 통제를 의미한다. 광의로는 경영전략 수행이 법률과 내규에 적합하게 이루어지고 있는 지 준법 준수 여부를 의미하는 '법적 책임'에 가깝다 할 수 있다. 더 넓게 해석하면 준법 준수 여부 관리에 업무 집행의 적정성 확보를 위한 위험관리까지 포함한다.

## 라. 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV), 그리고 ESG

기업 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)의 시발점은 도드(Dodd Jr. Merrick)이다. 도드는 기업이 법에서 허용하는 이유를 "기업이 사회에 기여하기 때문"이라고 설명하면서, 그 근거로 "경영자는 주주 이외의 자에 대해 공적 의무(public duty) 또는 사회적 책임(social responsibility)을 감내해야 한다"고 주장했다. CSR의 대표 주자는 사회공헌활동이다. 사회공헌활동이 4단계 분류의 맨 상단에 위치해 있어서 더욱 그렇게 보인다. CSR의 당초 취지와는 달리 축소된 경향이 있지만 사회공헌활동을 중심으로 한 CSR은 일정한 기준이 제시되었다. 또 평가와 보고에 관한 가이드라인이 변화되면서 확산되었다. 사회공헌활동은 기부활동이다. ESG와 연계하면 '사회(S)' 분야로 분류할 수 있다.

공유가치창출(Creating Shared Value) 출생연도는 2006년도이다. 하버드대학 경영대학원 마이클 포터(Michael E. Porter) 교수가 컨설턴트 마크 크레이머(Mark R. Kramer)와 함께 하버

드 비즈니스 리뷰(HBR: Harvard Business Review)에 논문 발표할 때 처음 등재했다. 본격적으로 사용되기 시작한 것은 2011년도부터이다. 공유가치창출은 이해 관계자(기업, 협력사, 주주, 근로자, 소비자)들이 공유가치를 창출하고, 사회적•경제적•문화적 가치로써 합리적 배분으로 이해관계자의 균형잡힌 성장을 도와 사회적인 변화를 위한 포용적 성장을 의미한다. 새로운 가치창출로 기업만 성장하는 것이 아니라 사회의 다양한 이해관계자와 더불어 동반 성장을 유도한다는 의미이다.

이처럼, 사회적 책임(CSR)에 대한 논의는 사회 구성원의 일원인 기업이 갖는 사회적 책임성에 대한 논의에서 출발했다. 이후 거듭된 발전으로 전략적 이해관계자 관리(strategic stakeholder management), 공유 가치 창출(creating shared value), 나아가 ESG에 이르기까지 다양하게 확대되어 왔다. 이처럼 ESG는 CSR에 근거를 두고 있다. 그렇다고 ESG가 CSR과 같은 것은 아니다. 사회적 책임(CSR)은 '결과' 중심의 배려 또는 시혜 성격으로 운영되어 왔다. 사회적 책임이라는 용어를 사용하고 있지만, 기부활동 등으로 포장되어 착한 기업이라는 이미지를 만들려는 손쉬운 방법에 해당된다. 기부에 사용된 수익이 어떻게 창출되었는가에 대해서는 그다지 관심이 높지 않은 것이 사실이다.

ESG는 다르다. 시작부터 관여한다. 원료 조달부터 생산, 유통, 소비, 폐기까지 일련의 과정이 감시 대상이다. 감시라는 용어가 다소 부정적일 수 있지만, 어쩔 수 없는 현실이다. ESG는 '과정' 중심으로 분류할 수 있다. 사회적 책임(CSR)은 주주 중심이었다면 ESG는 이해관계자 중심이다. 사회적 책임(CSR)은 몫의 나눔에 충실하려고 노력했다면, ESG는 생산에서부터 폐기까지 전 과정에서 환경과 사회 공정가치를 지키려는 노력이다. 또한 공개하는 것도 빼 놓지 않고 말이다. ESG는 사회적 책임(CSR)보다 범위 면에서 훨씬 더 넓을 뿐 아니라 지켜야 할 항목도 더 많다. 그 만큼 사회 구성원의 일원으로서 기업의 책무가 한층 더 강화되었다는 의미이다.