

# 企業의 社會的 責任

崔 誠 實\*

1. 머리말
2. 私企業의 社會的 責任의 問題點
3. 社會的 責任의 本質
4. 社會的 責任에 대한 理論
5. 맺는말

## 1. 머 리 말

經營思想 및 經營理念<sup>1)</sup>에는 첫째, 機能主義(functionalism)라는 思想과 理念, 둘째, 制度主義 또는 機關主義(institutionalism)라는 思想과 理念, 셋째, 經營 그 自體의 內容을 「리더쉽 (leadership)」이라고 보는 思想과 理念, 넷째, 企業에 대해서 「프로페셔널」한 見解 즉 professional management라고 보는 思想 및 理念, 다섯째, 「프로페셔널」하기 때문에 development 즉 敎育하고 啓發해야 한다는 思想 및 理念, 여섯째, 經營의 思想과 理念을 機能主義로 보는 限에 있어서는 여기서 展開되는 社會性 또는 社會責任性(social responsibility)과 연결시키는 思想 및 理念 등이 있다. 論者는 이 중에서 여섯번째를 中心으로, 現代經營에서 특히 「이슈」로서 등장하고 있는 經營者의 社會的인 責任의 問題와 함께 企業의 社會的인 責任에 대한 研究를 하고자 한다.

본래 資本主義制度下에서의 企業家精神<sup>2)</sup>이란 그것은 自由競爭이라는 이름 밑에서 自己立場만을 생각하고 手段方法을 가리지 않고 利益을 追求하고 自由롭게 行動해도 별로 큰 問題는 되지 않았다. 그러나 오늘날에 와서는 그것이 容납되지 않는다. 왜냐하면 現代企業이란 그것은 社會的인 存在이기 때문이다. 그러므로 企業도 企業 以外의 것과 함께 共存하면서 같이 살아 가고 있는 것이다. 즉 企業도 利害者集團(interest group)과 對象關係 속에서 살아가고 있는 것이다. 바꾸어 말하면, 企業은 몇 千명, 몇 萬명이라는 하나의 集團을 形成하고 있는 限에 있어

\* 法經大學 經營學科 敎授

1) 崔誠實, 現代經營學, (서울: 進明文化社, 1975), p. 72.

崔誠實, “經營思想과 理念”, 韓國經營學會報, 第7輯(1972. 11. 7) p. 3.

2) 崔誠實, “經營思想 및 理念에서 본 社會性的의 導入”, 비지니스 7, 1973. p. 31.

서는, 企業도 하나의 社會인 것이다. 그러므로 自然히 그 存在와 發展은 重大한 社會的인 문제가 되는 것이다. 또 企業은 스스로가 社會的인 存在일 뿐만 아니라 보다 많은 他企業과의 相互關係 속에서 活動하고 있다는 事實이다. 그러므로 企業도 社會內的인 存在로서 보는 限에 있어서는 社會性(社會的責任)은 自然히 문제가 되고 또 企業도 하나의 利害者集團으로서 생각하는 限에 있어서는 公共性 또는 公益性的 문제는 登場하게 되는 것이다. 그러므로 오늘날의 企業, 그것은 어디까지나 利害者相互關係의 實體로서 받아들여야만 한다. 바로 이런 관계가 PR (public relations) 關係인 것이다.

여기서 利害者란, 企業體<sup>3)</sup> 또는 經營體라는 經營自體를 前提로 해서 볼 경우, 株主集團, 勞動組合集團, 政府(税金), 消費者集團, 經營者集團, 地域社會 등을 가르키는 것이다. 바로 이들 集團과 企業과의 關係는 對象關係<sup>4)</sup>이고 또 그 關係의 實體는 곧 PR인 것이다.

그러므로 利害者集團의 「리더」는 集團이라는 制度的인 立場을 생각하고 그 成長 및 發展에 대한 責任을 지고 行動하게 되는 것이다. 이런 경우에 「리더」는 그 集團의 利益을 생각하면서 행동한다는 것은 너무나도 當然하다.

그러므로 他集團으로부터 有形無形으로 또는 直接間接으로 批判을 받게 된다는 것은 너무나도 當然한 일이다. 이런 경우에 全體의 調和를 圖謀해 나가려는 姿勢가 곧 public-interest 인 것이다.

바로 이와 같은 企業의 公益的인 對象關係에서만 經營者의 責任 및 機能이 明確해지는 것이다. 그러므로 經營者는 公益性的인 關係原理下에서 活動해야 할 것이다. 여기서 우리들이 注意깊게 보고 생각해야 할 것은 公益과 私益은 決코 서로 相反되는 것이 아니라 私益은 오히려 公益에 의해서 수행되고 있다는 사실이다. 왜냐하면 公益이란 그것은 私益의 基礎 위에서만 可能하기 때문이다. 公益을 통해서 私益을 充滿시킨다는 <公私企業의 接近原理>의 思考 즉 公益과 私益의 <一體化原理>는 바로 여기서 나타나게 된다. 그러므로 이와 같은 마음 가짐과 經營哲學이 <새로운 經營姿勢>인 것이다.

여기서 公益이란 뜻은 全體의 利益에 대한 즉 利益의 分配문제인데 反하여 <社會性>이란, 그것은 社會에 대한 責任이라는 機能關係이고 公共性은 機能活動에 대한 一般的인 制約規律인 것이다.

## 2. 私企業의 社會的 責任의 問題點

여기서는 現代資本主義社會의 私的分野에서 重要な 地位를 占하고 또 機能을 수행하고 있

3) 崔誠實, “現代의 企業의 性格”, 韓國經營學會報, 第10輯 (1973. 7. 18) p. 1.

4) 崔誠實, “共同體思想에서 본 企業과 對象의인 立場에서 본 勞使協力關係”, 第1卷 (1970) p. 241.

는 私企業의 社會的 責任의 問題에다 焦點을 맞추어서 그 體制論的인 考察을 해보고자 한다. 생각컨대 社會的 責任의 問題에 대한 概念規定은 產學의 양 쪽에서 이것을 모두 다 함께 취급하고 있다. 예를 들면 日本의 經濟同友會 같은 데서는 1958년에 벌써 <經營者의 社會的 責任의 自覺과 實踐><sup>5)</sup>을 宣言한 바 있고, 또 日本 經營學會에서도 統一主題로서 이 문제를 취급한 바 있다. 또 우리 나라의 예에서 보면 1972年 3月 10日 <勤勞者의 날> 金鍾泌 國務總理는 記念致辭에서 <非常事態를 빙자하여 企業家들이 企業倫理와 社會的 責任을 망각하고 勤勞者의 權益을 침해하거나 勤勞條件을 惡化시키는 일이 있어서는 안되며 經營合理化를 통하여 原價節減, 品質向上, 勤勞條件의 改善 등에 努力해야 한다>는 것을 國家的인 立場에서 強調한 바 있다.<sup>6)</sup> 또 그 뿐만 아니라 오늘날에 있어서는 公害問題는 우리들의 日常生活과도 밀접한 生活問題로서 등장하고 있다는 사실이다.

그러므로 이 문제에 대하여서는 여러가지 立場에서 또 여러가지 觀點에서 「어프로치」시킬 수 있다. 즉 G. Goyder와 같은 사람은, 商法學的인 觀點에서 이 問題를 強力하게 主張하고 있으나, 論者는 이 問題를 經營의 制度的인 立場에서 특히 그 中核을 이루는 組織的인 觀點에서 企業體制論的으로 社會的 責任의 問題를 考察하고 解明해 보려는 것이다.

企業이란 이와 같은 觀點에서 보면 하나의 社會制度이며 또 그것은 現實的으로 制約된 社會的 技術的인 具體的인 關連下에서 成立되고 있을 뿐 아니라 또 그것은 항상 進化하는 人間의 繼續的인 行爲秩序라고 볼 수 있다. 그러므로 여기서 취급하려는 私企業의 社會的 責任論도 結論的으로 말한다면, 그것은 어디까지나 制度的 變化過程 속에서 企業이 發生시킨 問題이기 때문에 그것을 단순하게 法學的인 立場에서나 또는 飛躍된 倫理나 組織의 一部인 經營者의 立場에서는 이 問題의 核心을 파악할 수도 없고 또 解決할 수도 없다고 보고 있다.

왜냐하면 그것은 社會的 責任에 대한 制度的 또는 體制論的인 問題意識과 通하기 때문이다. 이렇게 될 경우 첫째로 들 수 있는 것은 R. Eells의 『近代經營의 意味 (The Meaning of Modern Business)』 副題는 『大會社의 經營理念으로서의 序說 (An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise)』로 되어있다. 둘째로 들 수 있는 것이 G. Goyder<sup>7)</sup>의 『私企業의 將來—責任의 研究 (The Future of Private Enterprise: A Study in Responsibility)』와 『責任會社論 (The Responsible Company)』이요, 셋째로 들 수 있는 것이 F. Tannenbaum<sup>8)</sup>의 『참다운 社會—勞動의 哲學 (The True Society: A Philosophy of Labor)』과 같은 것이 있다.

첫째, R. Eells는 앞에서 紹介한 그의 著書 속에서 이 문제를 비교적 理論的으로 考察하고 있다. 즉 그는 이 冊 속에서 利潤極大化 (profit maximization)의 原理에 立脚해서 指向하는 企業

5) 日本經濟同友會全國大會의 決議, (日本: 日本經濟同友會, 1958. 11)

6) 每日經濟新聞, 1972年3月14日字, 社說

7) G. Goyder, Future of Private Enterprise, 1951.

8) F. Tannenbaum, The True Society: A Philosophy of Labor, 1964.

을 가리켜서 이것을 傳統的인 會社(traditional corporation)<sup>9)</sup>라고 前提하고 또 社會的 責任(social responsibility)의 原理에 立脚해서 指向하는 企業은 이것을 <modern corporation><sup>10)</sup>이라고 前提하고 그는 二律背反的인 이 두 가지 原理에 의해서 뒷바침되어 나온 極限概念으로서 그는 두 개의 企業「모델」을 設定하고 問題를 提起시키고 있는 것이다.

前者는 自由競爭市場인 價格機構를 中核으로 하는 19世紀的인 資本主義經濟社會를 前提로 하는 利潤極大化의 原理에 立脚해서 指向하는 企業인데 反하여, 後者는 J.K. Galbraith가 말하는 <Oligopoly> 下の 20世紀的인 資本主義經濟社會—美國에서는 이와 같은 形容詞를 使用하지 않는 學者가 없을 程度로 變모하고 있다—로서 즉 複數의 價值基準(goal values)에 따라서 複數機能(multi-function)을 가지고 社會的責任의 原理를 內包하고 있는 企業體制를 말하는 것이다.

그는 이상의 두 개의 企業「모델」에 대해서 <Descriptive>와 <Normative>의 兩面에서 接近시키면서 近代大規模企業의 意味 또는 哲學을 함께 檢討하면서, 將來의 方向으로서는 <잘 調節된 會社(well-tempered corporation)><sup>11)</sup>를 하나의 試案으로서 提唱하고 있다.

둘째, 英國의 G. Goyder의 『私企業의 將來』에서는 協同企業(joint enterprise)을 하나의 政策論으로서 들고 나오면서, 別個의 個所에서 參加會社(the participating company), 責任會社(the responsible company)로서 이것을 規定짓고 있다. 그 內容은 어디까지나 商法學的인 觀點에서 이것을 強力히 主張하고 있기는 하지만 社會的責任論을 그 骨子로 하는 第3의 企業體制를 생각하고 있다.

셋째, 美國의 F. Tannenbaum은 그의 著書에서 勞使關係는 이것을 Guild 社會를 회고하면서 資本主義社會의 Atomization에의 反抗으로서 勞動組合의 本質을 分析하고 새로운 勞組主義의 觀點에서 이것을 展望하면서 會社集團(corporate group) 또는 組合會社(trade union corporation)論을 提唱하고 있다.

以上에서 보듯이 G. Goyder 및 F. Tannenbaum의 두 文獻은 모두가 理論的으로 指向하려는 分析이다. 또 그는 하나의 提案으로써 現代의 私企業體制에 대한 無責任성과 그리고 이것을 分裂시킨 집(divided home)으로 보고 있다. 그러나 이것은 모두가 人間의 尊嚴性(human dignity 또는 christianity)을 하나의 基本的인 前提로 하고 있다. 그러므로 이것은 하나의 體制論的인 展望으로써 볼 경우 그것은 興味가 있다.

여기서 論者는 「이데올로기」的으로 分析을 행하고 있는 J. Burnham<sup>12)</sup>의 最近 著書『自由主義

9) R.Eells, The Meaning of Modern Business: An Introduction to Philosophy of Large Corporate Enterprise, 山城章(編), 現代의 經營理念 pp. 38—49.

10) Ibid., pp. 60—68.

11) Ibid., pp. 307—338.

12) James Burnham, The Managerial Revolution, New York, 1941. A Critical Introduction to Philosophy, 1932. The Machiavellians, 1943. The Struggle for the World, (1947)

의 終焉(Suicide of the West—An Essay on the Meaning and Destiny of Liberalism)』에서 취급하고 있는 經營理念과 思想을 바탕으로 이것을 취급하면서 그리고 基礎理論으로서는 M.P. Follet 女史의 <機能的 統合體로서의 經營>을 企業의 制度的 變化過程의 原理로서 이것을 함께 취급해 나가면서 이 문제를 考察해 보려고 한다.

### 3. 社會的 責任의 本質

近代經營이란 그것은 어디까지나 個人主義 및 功利主義 思想으로써 뒷바침된 近代責任主義 社會의 制度的인 單位라고 볼 수 있다. 그러므로 會社는 財産의 受託者로서의 法律, 契約慣習 上的 權利와 特權을 함께 保有하고 있는 것이다. 또 同時에 義務와 責任도 함께 지니고 있다. 그러므로 法人으로서 許容하고 있는 國家에 대해서도 一定한 義務를 부여받고 있다는 것은 두 말할 나위도 없다. 그러나 論者가 여기서 취급하려고 하는 社會的 責任은 決코 이러한 범주에 속하는 것은 아니다. 왜냐하면 一般的인 會社의 社會的 責任에 대해서 우리들이 말할 경우 그것은 이와 같은 特定の 法律의 概念을 뜻하는 것이 아니기 때문이다. 그러나 그것은 어디까지나 法廷과 行政官廳에서 強要되고 있는 것이기는 하지만 또 會社의 法律的 責任이란 그것 보다는 오히려 市場機構를 통해서 自動的으로 強要받고 있다고 생각하고 있기 때문이다. 그러므로 이것은 會社와 社會와의 關係를 規律짓는 倫理的인 原理라든가, 會社企業이 그 產業分野를 支配할 경우에 惹起되는 經濟問題, 또는 公共政策上 <會社權力>을 처리하지 않으면 안 될 경우에 있어서 그것은 어디까지나 當面하고 있는 하나의 政治的인 問題로서 생각하고 있는 것이다. 이렇게 생각하면 이 문제는 會社가 個人에게 壓力을 加한다든가 또는 J.R. Commons의 著書에서 指摘하고 있듯이 大規模의 企業, 勞組, 政黨과 또 文化에 깊이 뿌리박고 있는 人格이라든가, 其他 人間의 價値의 尊嚴性과의 調和에 대한 可能性에다가 보다 關心을 가지고 있는 것이다.

이런 點에 대하여 생각할 경우 近代經營에서는 이런 問題들의 大部分이 道德 밖에 있기 때문에 何等의 倫理的인 權利나 義務도 갖고 있지 않다고 생각하는, 즉 <business is business>로서 主張하는 近代經營指導者는 그 數가 너무나도 많다는 사실이다. 그러므로 多數의 指導者들은 거의 모두가 利他的인 性格을 가지고 있는 會社負荷를 짊어지는데서 하나의 動機가 되고 있는 것이다. 株主 및 會社自體(the corporation as on entity)는 一般社會에 대하여 그들은 어디까지나 富의 蓄積者로서 企業에서 단순한 知識 및 金錢의 貢獻을 하도록 社會的 責任을 지고 있다고 보고 있는 것이 또한 一般的인 世論이기도 한 것이다. 이와 같은 觀點에서 社會的 責任과 理念을 成熟시켜 나가고 있는 風土의 條件에 대해서 考察해 보기로 한다.

## (1) 社會的責任 또는 理念的 風土的인 條件

㉠ 近代經營이 制度化되면서 그 構成員에 대하여 광범한 영향을 주기에 이르렀다는 것을 하나의 理由로서 들 수 있다. F. Tannenbaum이 말하고 있듯이 <制度란, 어디까지나 그 自身「유니크(unique)」한 役割을 必要로 하는 경향을 가지며, 또 各己의 制度는 社會에 대하여 強制的으로 拒否할 수 없는 要求도 함께 가지는 경향이 생겨나고 있다. 또 그것들은 全然 無意識中에 人間의 秩序를 創造하는 것이다.> 그리고 이와 같은 制度는 各己 다른 思考方式과 個性을 形成하면서 또 構成員의 身分을 決定하고 있다. 그러므로 近代經營도 決코 그 例外일 수는 없는 것이다. 組織人(organization man)에 대한 것을 만든다는 것과 또 大規模組織이 一體化하는 것은 究極的으로는 그것이 一體感을 상실하게 된다는 思考가 만연하게 된 것도 바로 이와 같은 制度化에서 由來한 것이라고 보는 것은 決코 잘못된 것이 아니다. 그러나 이 問題는 이와 같은 論議 속에서 人間이 組織에 영향력을 미치고 있다는 것을 全然 忘却하고 있는 點이다. 萬一 그렇지 않다고 한다면 社會的 責任問題는 야기되지 않았을 것이다. 會社란 經營하는 사람들에게 附與한 것을 除外한다면 人間의인 價値를 가지고 있는 것은 決코 아니다. 그러므로 會社가 社會에서 얻는 恩惠에 報答하도록 要求하고 있는 것은 바로 管理라는 職業이 專門化하게 된 結果라고 보기에 이르는 것이다.

㉡ 會社は 權力(power)의 母體가 되는 同時에 또 그것을 올바르게 使用할 것을 함께 要求하고 있다.

以上の 두 가지 點에 대하여 G. Goyder<sup>13)</sup>는 그의 著書『責任會社論』에서 20世紀의 技術革新이란 그것은 人間이 權力集中機構 속에서 보다 큰 힘을 가지고 <일>할 것을 強要받고 있다는 點과 또 民主的方法에 있어서 不可缺한 意思決定을 하는 少數者가 그들의 意思決定에 따라서 多數者에 대하여 責任을 함께 져야 한다는 條件을 指摘하고 있는 것이다.

James Burnham은 G. Goyder와 같은 立場에 서면서도 그는 近代經營의 制度化, 專門經營者集團의 擡頭, 또 이들의 生産手段에의 接近과 權力的인 支配를 통해서 『經營者革命』論으로 論理的인 飛躍을 試圖하고 있는 것이다. 그러나 여기에서는 社會的 責任感과 같은 倫理的인 見解는 全然 찾아볼 수 없다. 그러나 그 어느 것이나를 莫論하고 近代經營으로의 權力集中은 會社의 利潤觀이라든가 手段의인 good will과는 全然 無關係한 것으로써 그것은 利己主義(egoism)에서 나온 것이 아니고 그것은 어디까지나 社會共通의 價値基準인 費用을 支出하면서 政策決定의 前提로서 이것을 받아들이지 않으면 안된다고 생각할뿐 아니라 또 經營者도 이와 같은 理念을 가지고 있다는 것이다.

13) G. Goyder, The Responsible Company, Basil, Oxford, 1916.  
第3의 企業體, 喜多了佑教授譯.

㊦ 社會的 leadership의 挑戰

西歐社會에서는 近代經營의 社會的 leadership에 대해서는 하나의 挑戰을 하고 있다. 즉 大企業의 經營者는 公衆에 대하여 自己들의 企業이 社會的으로 有用하다는 것과 또 利潤極大化의 機能 以上の 그 무엇을 證明하기를 바라고 있는 것이다. 이와 같은 것은 特別한 知的인 指導者間에 있어서는 大企業에 대한 敵意가 아닌 하나의 恐怖感으로서 一般的으로 普及되고 있다는 사실이다. 그러므로 經營者像은 그 企業에서 責任있는 管理者로서의 役割과 함께 責任에 대하여 漸次的으로 壓力을 받고 있는 것이다. 또 한 쪽에서는 勞動組合, 또 다른 한 쪽에서는 國家로부터 壓力을 받고 있다. 그러므로 여기에 대한 防禦的이라는 指摘을 받고 있는 것이다.

㊧ community의 崩壞와 道義性

資本主義社會는 F. Tannenbaum이 指摘하고 있듯이 atomization的인 樣相을 띠어가고 있는 것이다. 그 原因으로서 個人主義, 功利主義, 金錢主義, 流動性和 같은 것을 들 수 있지만 이 중에서 그 어느 것이나 모두가 企業과 地域社會와의 關係는 道義的으로 結合되지 않고 있기 때문에 特히 大企業의 制度化, 組織화와 함께 專門經營者는 地域社會와는 全然 無緣의 存在가 되고 있다. 그러므로 G. Goyder도 指摘하고 있듯이 地域社會에서의 道義的制裁가 없어지는 대신에 企業의 社會的 責任感으로의 하나의 挑戰을 받게 된 것이 바로 社會的인 契機가 된 것이다.

(2) 社會的責任의 領域

以上에서 社會的 責任에 대한 本質과 그 風土的條件에 대하여 概說하였다. 그런데 萬一 經營者가 社會的 責任感이나 理念을 가진다고 하더라도 實際로 이것이 問題가 될 경우에 있어서 그 實體를 올바르게 把握한다는 것은 대단히 어려운 일이다. 그러나 去來先 및 地域社會關係에 있어서 社會的責任에 대한 法律 및 契約上의 基準 즉 定義 및 그 領域에 대한 提定이 없다고 해서 이것을 그대로 放任할 수는 없는 것이다. 特히 社會的인 變化의 速度가 빠르면 빠를수록 大會社의 經營者는 새로운 社會情況을 豫測하고 여기에 좇아서 會社責任의 範圍를 調節해 나가지 않으면 안된다. 왜냐하면 이와 같은 責任의 本質을 適正하게 評價해 나간다는 것은 經營者의 職能의 하나인 동시에 또 그것은 想像力과 將來의 洞察力을 무엇보다도 必要로 하고 있기 때문이다. 그러므로 다음과 같은 두 가지만은 確認할 수 있다고 본다.

첫째, 現代는 過去와 같이 靜態的인 時代가 아니라는 點이다. 따라서 近代經營 그 自體도 그것은 決코 靜態的인 制度는 아니라는 點이다. 그러므로 會社에 대한 責任 그 自體도 그것은 不變일 수는 없는 것이다. 왜냐하면, 不斷히 變化되고 있는 것이 現代社會이기 때문이다. 따라서 實際로 巨大企業의 制度的인 責務도 그것은 크게 變化하고 있고 또 自由企業經濟時代에 있어서의 個人企業도 마찬가지로 變化하고 있는 것이다. 즉 점차적으로 制度的責任의 性格을 廣凡하게 띠게 되었다는 事實이다. 그러나 大企業은 어디까지나 그것은 私的인 制度다. 그렇

다고 이런 觀點에서 보는 것은 위대한 社會를 올바르게 보는 態度가 아니다. 그러나 그것은 어디까지나 混合經濟의 하나의 手段이기는 하지만, 그렇다고 集産的인 國家機關이 아니라는 點만은 確實하다. 그렇지만 會社란 社會의 여러가지 利害를 代表하고 있기 때문에 利害에 대한 視野는 極大化 되어가고 있는 것 같이 보이는 것만은 틀림이 없다.

둘째, 이와 같은 變化란 그것은 곧 社會가 廣凡하게 또 그리고 多面的인 分野에 걸쳐서 보다 責任을 지지 않으면 안될 方向으로 나가고 있다는 것이다. 會社는 하나의 制度로써 他的 諸制度和 복잡한 相互關係 속에 있기 때문에 이와 같은 變化가 나타남에 따라서 自然히 그 所有者가 重要的 責任을 가져야만 한다는 지금까지의 會社의 概念을 脫皮하고 分散된 責任을 가지는 多數機能化한 制度의 概念으로 展開해 나가는 경향이 보다 強하게 나타나고 있다. 그러므로 여기에는 무엇보다도 哲學・思想・理念에 대한 思考란 그것은 自然히 必要하게 되었을 뿐 아니라 또 여기에 따라서 意思決定도 점차 重大化 되어가고 있다.

### (3) 社會的責任의 矛盾<sup>14)</sup> (Depth of the dilemma)

이상에서 社會的責任의 本質, 風土的인 條件과 그 領域에 대하여 言及하였다. 그러나 自由 社會의 自由私企業으로서 볼 경우 여러가지의 矛盾이 있다는 점은 잊어서는 안된다.

여기서는 이런 點을 檢討해 나가보고자 한다.

株主에 대한 奉仕라는 手段的인 存在로서 企業「모델」 즉 傳統的인 會社를 法的 또는 經濟的으로 이것을 思考한다는 것은 꽤 쉬운 일이지만 그렇다고 그것이 現實과는 잘 맞아 들어가지는 않는다. 왜냐하면 理事 및 管理者의 諸決定은 그렇게 單純한 것이 아니기 때문이다. 또 利潤極大化만을 中心으로 한다면, 여러가지 義務를 要求받고 있는 會社와는 그것이 調和되지 않는 것은 勿論이지만 同時에 經營者의 目的의 하나인 會社의 存續性도 그것은 不可能하게 되기 때문이다. 여기서 經營者<sup>15)</sup>는 이와 같은 情況을 잘 洞察하고 있을뿐 아니라 또 多數人도 이와 같은 情況을 知悉하고 있기 때문이다. 그러므로 그 會社의 目的(objectives)를 現代社會의 廣凡한 目標과 이것을 調和시켜 나가도록 努力하지 않으면 안된다. 그러나 이런 경우에 있어서는 다음에 列擧하는 것과 같은 傳統的인 論者들의 批判에 대하여 經營者는 여기에 答하지 않으면 안된다는 것이다.

#### ① 利潤追求職能의 輕視

社會的責任이 受諾된 그 自體가 近代經營을 不調和의 方向으로 進行시킬뿐 아니라 無限大

14) R. Eells, The Meaning of Modern Business, pp. 75—77.

15) 崔誠實, 經營學原論講義(서울, 靑岩出版社, 1973) 第3版 p. 75.

經營者와 管理者는 이것을 區分 使用해야 한다. Top-management의 Function 즉 意思決定職能을 擔當하는 者를 Administration 즉 經營者라 하고 意思決定職能을 執行하는 經營職能을 擔當하는 者를 Management 즉 管理者라고 한다.



의 利害者 集團과의 不調和의 手段이 되기 쉽고, 또 競爭社會에서의 財貨 및 「서비스」의 能率的 收益의 生産으로써의 機能을 遂行할 수 있게 된다는 것이다. 그러므로 이와 같은 動態的인 社會環境에서 본다면 社會責任의 이와 같은 矛盾은 곧 社會的 責任에 대한 抵抗(resistance)과 受容이라는 選擇의 문제가 되는 것이다. 多數의 會社의 要求(claims)에 대한 抵抗이란 그것은 〈財産의 論議〉로서 뒷받침 되는 主張이기는 하지만, 過然 이와 같은 合理主義가 現實的으로 볼 경우 그것이 곧 妥當한 것이라고는 볼 수 없다. 여기에 反하여 公的利得에 대한 主張이란 그것은 實踐的인 要請에 대한 문제이기는 하지만 그러나 그것은 會社에 強要하는 多數의 要求를 無分別하게 受容한다는 것과 같은 近視眼的이고 또 便宜主義에의 길에 지나지 않는다. 그러므로 無識하고 완고한 企業指導者는 이와 같은 〈길〉은 선택하지는 않을 것이다. 왜냐하면 이들은 競爭하는 諸要求와 또 利潤追求를 稀薄化하게 만드는 것이라고 해석하기 때문이다. 바꾸어 말하면 會社의 社會的 責任에 대해서 말한다는 것은 矛盾을 充滿시키는 것이고 또 나아가서는 株主뿐만 아니라, 經濟社會 全體를 위협에 빠뜨리게 된다고 믿고 있기 때문이다. 그러나 이와 같은 議論은 오늘날과 같은 社會에서는 결코 받아들여지지 않는다. 특히 實業界에서는 받아들여지지 않고 있는 것이다. 왜냐하면 그것은 곧 多數의 사람들의 立場에서 본다면 하나의 警鐘이 되고 있기 때문이다. 그러나 이런 경우에 特別히 注意해야 할 것은 이와 같은 社會的責任의 領域에서 考察할 경우, 그것을 단순히 自由, 保守, 反動으로서만 취급해서는 안된다는 것이다. 그러면 이와 같은 無責任한 會社經營에 대하여 株主의 立場에서 또는 株式市場의 國家統制라는 見地에서 볼 때 도대체 어떻게 國家의 干涉을 要請하게 된 「뉴딜」 政策派나 急進派 또는 保守派와 「레벨」을 저울 수 있었을 것인가 하는 點이다. 또 不當한 利潤과 過大한 配當을 배격하고 從業員의 厚生을 要求하였던 勞動組合指導者는 進歩的 또는 反動的이라는 立場과 見地에서 그 「레벨」을 比較해도 좋을 것인가 하는 點이다. 그러므로 이와 같은 一般的인 用語로서는 그 問題의 核心을 찌를 수는 없는 것이다. 要컨데 會社는 特定의 會社貢獻者(contributor claimant)<sup>16)</sup>에 대하여서만 一定한 法律 및 契約과 같은 習慣上의 責任을 負擔하고 있기 때문에 그것은 어디까지나 未知의 것이기 때문에 믿을 것은 못된다. 또 規定도 없는 領域에까지 파고 든다는 것은, 앞에서도 言及했듯이 本來의 機能自體를 等閑視하게 되거나 않을가 하는 것이 특히 우려되는 點이다. 이와 같은 意見을 가지고 있는 代表者가 바로 M. Friedman<sup>17)</sup>이다. 그는 企業의 社會的 責任은 하나밖에 없다고 말하고 또 그것은 하나로 局限시켜야만 한다고 말하고 있는 것이다. 즉 責任이란 어디까지나 企業自體 「케임」의 「룰」에 따라서, 自由롭게 그리고 正直한 競爭으로써 收益을 獲得하려고 努力하는 限에 있어서는 그 資源을 使用해서 利潤增大를 위한 行動을 取하고 努力하는 것이다 라고 말하고 있는 것이다.

16) Ibid, Contributor-Claimant groups, pp. 19, 66, 72, 82, 198, 211, 269, 359.

17) M. Friedman, Karlelle, Trusts und Monopolin Verhältniss Zur Handels und Gewerbefreiheit, (Basel, 1931)

### ㉠ 國家介入의 危險과 集産主義의 傾向

M. Friedman은 經營者가 廣凡한 社會的 責任을 受容하게 된 것은 近年에 와서 半世紀동안에 걸쳐서 自己가 보아온 集産主義에의 <길>이라고 前提하고 그는 다음과 같이 提言하고 있다. 《萬一 우리들의 自由社會를 破壞하고, 또 그 基盤을 浸蝕한다고 생각한다면, 利潤의 極大化 보다는 오히려 經營者의 社會的 責任을 보다 廣凡하게 受容하는 것이라고 생각한다. ……그리고 이것은 根本的으로는 파괴의 學說인 것이다.》 또 그는 企業家가 株主를 위한 利潤極大化 보다는 社會的 責任을 重視하게 만드는 것은 國家가 그 道程에서 必然的으로 協力하지 않을 수 없게 된다는 것이다. 왜냐하면 그것은 社會的 責任의 遂行을 私的인 個人의 選擇에만 맡겨 둘 수가 없기 때문이다. 그러나 公共의 機能은 自選된 私의 公務員에 의해서 遂行되는가 아니면 選舉나 任命의 形式으로 公的으로 選出된 사람들이 企業經營者들의 役割을 遂行해 나간다고 하는 것은 容납할 수 없는 일이다. 그러므로 이렇게 任命된 사람들은 寄附에 대해서도 극히 批判的이다. 왜냐하면 그것은 個個의 株主로부터 一會社가 그 所有者인 株主의 手段에 따르는 以上에는— 自己의 資金을 處理하는 決定權을 상실한다고 생각하고 있기 때문이다. 또 거기다가 批判者들이 말하고 있듯이 <社會的 制度 : social institution>은 아니라고 믿고 있기 때문이다. 또 그것은 所有와 經營의 分離라는 結果로서 나타나지만, 株主의 利害에 奉仕하지 않는 無責任한 經營者가 있다고 믿고 있기 때문이다. 그러나 그들도 現代의 潮流인 會社의 寄附政策이란 바로 이와 같은 傾向의 第一步라고 생각하는 同時에 또 會社의 基本的인 性格을 침식 당하는 方向으로 나가고 있다고 믿고 있는 것이다. 또 이들은 企業이 價格을 引上한다든가, 또는 勞動者의 賃金引上 促求에 대한 政府의 態度를 非難하고 있다. 그러나 이들은 이것이 企業 및 勞動者의 社會的 責任은 아니라고 생각하고 있다는 점이다.

### ㉡ 半官 半民的인 制度化의 傾向

會社가 社會的 責任을 受容하지 않는다면 多數의 貢獻者集團(contributor claimants)의 期待가 充足되지 않으므로 그것이 一般化하게 되면, 重要한 社會制度로서의 會社란 舞臺에서 그 모습이 사라질 염려마저 없지 않는 것이다. 그러나 이와 같은 期待가 實現化한다고 생각한다면, 會社는 私的企業으로서의 性格을 상실하게 되고, 半官 半民的 制度로서(quasi-public institutions) 發展하기 때문에 自主性은 상실되고, 公共的인 行動基準에 從屬하지 않으면 안 되게 된다. 그러므로 이와 같은 矛盾에 대하여 企業家의 心中에는 아직도 明確하게는 나타나고 있지 않지만 時間이 흐름에 따라서 점차적으로 重要한 問題로써 登場하고 있는 것만은 確實하다. 예를 들면 對勞動組合 및 對消費者關係에 있어서는 벌써 이와 같은 性格을 가지고 있는 것이다. 그러므로 이와 같은 事實을 특히 잊어서는 안된다.

### ㉢ Corporate Governor와 新封建主義의 危險

P.F. Drucker가 말하듯이 企業은 經濟 또는 社會的 制度로서의 側面도 가지고 있지만 同時

에 또 政治的인 側面도 함께 가지고 있다. 앞서서도 言及한 바 있듯이 企業은 大規模化와 함께 制度的權力(power)을 가지는 同時에 특히 少數의 專門經營者의 一部職員에게 集中하게 되기 때문에 大多數의 사람들은 이들의 權力構造 속에서 <일>하게 되었다는 것은 G. Goyder도 指摘하고 있는 바와 같다. 이들은 소위 말하는 <corporate governor>인 동시에 또 私的政治家로서 私的政治機構를 擔當하고 있는 것이다. 그리고 앞에서 지적한 바와 같이 이들의 思考나 個性을 別途로 形成해서 構成員에게 強制하게 되므로 Levitt가 Havard Business Review誌에서 쓰고 있듯이 社會的 責任의 受容에 있어서는 包括的인 任務 및 義務보다는 오히려 權力을 부여하기 때문에 그들 自身 및 社會까지를 全人格(whole man)의으로 會社에 대한 野望과 또는 反社會的인 「이미지」에 適合한 人間을 形成할 큰 위험을 介在하는 새로운 하나의 新封建主義(a neo-feudalism)로 우리들을 이끌어 갈 위험마저 없지 않다는 것이다.

㊤ 金錢主義(Pecuniarism)의 問題

資本主義社會는 金錢主義이기 때문에 計算이 그 主가 된다. 무엇이든지 <pay>한다는 것 하나의 善으로 하고 있다고 Levitt는 말하고 있다. 利他主義, 犧牲, 善惡과 같은 價值基準은 人生에 있어서는 극히 重要的인 것이다. 그러므로 大部分은 競爭經濟에 있어서는 이와 같은 것은 받아들이지 않을 수 없다는 事實이다. 그러므로 資本主義社會에서의 企業의 社會的 責任의 受容도 이와 같은 限界에서 찾아야 할 것이다.

以上에서 보듯이 R. Eells의 文獻에 의거해서 두 가지 企業體制의 「모델」을 考察하였다. 즉 傳統的社會 「모델」과 그 無責任性에 대한 時代는 이미 지났다고 하는 것이 <metro corporation> 「모델」인 것이다. 이것은 端的으로 말해서 社會的 責任이라는 行爲原理 또는 理念의 受容이 抵抗이라는 企業體制論의 中心問題가 되고 있다는 것을 말해주고 있다. 또 이것은 동시에 企業體制에 대한 價值基準을 相互媒介的으로 投影하고 있는 社會的全體에 대한 資本主義體制의 「비존」論으로서도 통하게 된다. 그리고 後者의 社會的 責任의 理論에도 基本的인 問題點은 있는 것이다. 그러므로 不用意한 前者보다는 後者로 移行하는데는 集產主義에의 위험이 埋伏하고 있다는 것을 우리들은 알게 된 것이다. 私企業體制 存續을 위한 社會的 責任의 全面的 受容이란 그것은 곧 자신의 墓穴을 파는 結果가 되지 않을 수 없기 때문에 究極的으로 그것은 自由私企業體制의 否定과도 連結이 된다. 이와 같이 우리들은 G. Goyder가 말하는 私企業이라는 이름 밑에서 말하는 組織을 存續시켜 나가려면, 즉 R. Eells가 指定한 두 개의 企業體制를 支持하는 行爲原理 또는 理念의 二律背反性을 超越하기 위해서는 그러면 과연 어떠한 原理와 方策이 必要할 것인가 하는 점은 必然的으로 하나의 問題로서 등장하게 된다.

論者의 見解로서는 이와 같은 原理論 및 理念論은 本來 그 自體가 二律背反性을 가지고 있기 때문에, 그것은 M. Follet 女史가 말하듯이 <情況의 法則>에 따를 때 비로소 그 具體性, 現實性을 얻게 되고 또 그것은 實踐的으로도 妥當하다고 보는 것이다. 즉 M. Follet 女史가 指摘

하듯이 이와 같은 原理論이란 그것은 決코 二者擇一的 思考(either or situational thinking) 또는 靜止의이고 固定的인 것이 되어서는 안된다는 것이다. 또 그렇다고 J. Burnham이 指摘하는 時代에 뒤떨어진 陳腐한 「이데올로기」의인 思考나 F. Tannenbaum이 말하는 Utopian의 그것이 되어서도 안된다. 이렇게 본다면 論理的인 發展도 問題解決도 생겨나지는 않는다. 바꾸어 말하면, 새로운 企業體制論의 展望은 앞에서 言及한 바 있듯이 그것은 어디까지나 由來하는 歷史的인 基盤과 또 그것이 位置하는 社會的인 環境에 대하여도 이것을 根本的으로 言及하지 않는 限 그것은 單純한 公式論이 되든가 아니면 또 그것은 單純한 發展에 대한 理論으로서 굳어져 버리기 때문에 歷史性을 상실하게 되고 만다. 예를 들면, 碩學의 한 사람인 H. Nicklish의 經營共同體(Betriebsgemeinschaft) 理論과 같은 經營哲學的인 背景과 같이 深奧한 것이라고 하더라도 그것은 所謂 말하는 觀念論 또는 規範論의 典型으로서 痛烈한 批判을 받고 있다고 하는 點에서도 쉽사리 알 수 있다. 특히 그의 經營共同體理論은 勞資의 階級對立이라는 現實에 대한 認識을 超越한 觀念論이라는 點에서 痛烈한 批判을 받고 있는 것이다.

여기서 論者는 새로운 企業體制論의 方法論的課題를 풀어나가는 실마리로써 社會的責任의 理論的인 根據를 M.P. Follet<sup>18)</sup> 女史의 情況의 理論(law of situation)에서 이것을 찾아보고 여기에 立脚해서 經營本質觀에서 社會的責任을 생각해 보고자 한다.

즉 R. Eells의 理論으로서 오늘날의 社會的 責任(結論的으로 말하면 連合責任의 理念이다)을 탄생시킨 理論的인 것으로써 M.P. Follet 女史의 經營本質觀(情況의 理論), 그리고 이와 같은 理論의 原理와 方策 및 情況의 根據(歷史性)로서는 G. Goyder의 協同企業論 즉 責任社會, 參加會社論(株主·從業員·消費者·地域社會의 觀點), F. Tannenbaum의 會社集團 내지는 勞組會社로서의 適正한 勞組參加論(勞組의 觀點)과 그리고 J. Burnham의 「이데올로기」論을 함께 檢討하면서 새로운 企業體制論을 생각해 보고자 한다.

#### 4. 社會的 責任에 對한 理論

##### (1) M.P. Follet 女史의 統合理論

經營本質觀을 考察함에 있어서는 먼저 M.P. Follet 女史의 統合理論을 研究할 必要가 있다고 본다. 왜냐하면 統合(integration)은 M.P. Follet 女史의 獨創的인 動態組織論인 同時에 또 그것은 管理論의 中心概念이 되고 있기 때문이다.

M.P. Follet 女史는 鬭爭이란 그것은 意見과 利害의 差異(difference)라고 前提하고, 鬭爭은 ]

18) M.P. Follet, "Dynamic Administration," The Collected Papers of M.P. Follet, ed. by Metcalf and Urwick, Pitman, 1941. Freedom and Co-ordination, Lectures in Business Organization, ed. by Urwick. Pitman, 1949

때와 場所를 莫論하고 어디서나 發生하는 것이기 때문에 이것은 回避할 수 없다고 말하고 있다. 그러므로 우리들은 이것을 非難만 할 것이 아니라 이것을 잘 利用해야 한다고 말하고 있는 것이다. 그러므로 鬪爭 또는 摩擦이란 그 自體는 惡도 아니고 善도 아니기 때문에 그것은 利用如何에 따라서 이것을 處理해야 한다고 보고 있는 것이다.

여기서 M.P. Follet女史는 鬪爭處理方法으로써 다음 세 가지를 列擧하고 있다. 즉 ① 支配(domination) ② 妥協(compromise) ③ 統合(integration)의 세 가지다.

① 支配(domination)란, 當事者間에 있어서 어느 한 쪽이 他에 대한 勝利를 意味하는 것으로서 그 解決은 보다 용이한 것이기는 하지만, 그것은 어디까지나 一時的인 것이기 때문에 決코 長期的(in the long run)인 것은 못된다고 前提하고 있다. 그는 한 例로서 第一次世界大戰後의 事態를 想起시키고 있다. 즉 勞使關係의 類型에서 볼 수 있는 牽制的, 勢力的 또는 抑壓的인 것이 이 範疇에 속한다고 보고 있는 것이다.

② 妥協(compromise)이란, 그것은 오늘날 一時的으로 많이 使用되는 手段의 하나로써 當事者가 서로 自己立場을 若干씩 讓步해서 平和를 얻는 方法이다. 例를 들어서 이것은 勞資 또는 勞使間에서 많이 使用되고 있는 手段으로써 이것은 勞組上의 戰術의 基本型이기도 하다. G. Goyder도 産業의 利害者集團의 鬪爭解決手段으로써 妥協을 중요시하고 있다. 그러나 M.P. Follet女史는 이 方法도 그것은 어디까지나 一時的인 것으로써 長期的인 解決을 가져다 주는 것은 못된다고 생각하고 있다. 그 理由로써 그는 團體交渉에 있어서 妥協만으로써는 組合幹部는 恒常 自己의 要求보다는 오히려 會談을 함으로써 讓步하는 것이 더 많아진다고 보고 있는 것이다. 즉 當事者는 어느 程度까지를 正直하게 要求하고 있느냐고 하는 것을 잘 모르고 있기 때문에 交渉過程에서 去來가 되기 쉽다고 보고 있다. 이런 點에서 J.R. Commons 教授와 같은 사람은 集團交渉(collective bargainig)을 批判하고 있는 것이다. Myers도 Commons 와 같이 勞使間의 power 均衡을 主張하면서도 支配가 over인데 대하여 그것은 어디까지나 balance만을 取한다는 것을 뜻하고 있는 程度로 생각하고 있다. 왜냐하면 그것은 power의 對立關係라고 보고 있는 것이다. <power with>가 이루어지지 않으면, 價値의 創造란 있을 수가 없다고 보기 때문에, 眞正한 解決이란 되지 못한다고 보고 있는 것이다.

이런 뜻에서 M.P. Follet女史는 統合(integration)의 理論을 提唱한다.

③ 統合(integration)이란, 雙方의 要求(desire)가 무엇인가를 얻을 수 있는 <to find a place>를 말하는 것으로써 그것은 어느 한 쪽(side)만의 滿足이 이루어지지 않는 解決方法이다. 그러므로 여기서는 統合이란 하나의 發明을 包含하고 있다는 事實을 認識하는 것이 무엇보다도 중요하다. 妥協이란 그것은 創造하는 것이 아니고 그것은 어디까지나 既存在하고 있는 것을 處理해 나갈 뿐이다. 그러므로 統合은 妥協에 比하면 새로운 것을 創造하는 것이다. 鬪爭이란 그것은 統合되지 않는다면 病理學的인 것이 되지만, 差異 그 自體는 病理學的인 것이 아니라는

점을 알 수 있다. 民主主義의 慣行으로써의 鬪爭이란, 民主主義 政黨에서 보면 恒常 希望의 徵候가 엿보인다.

그러므로 經營組織에서 鬪爭의 要素로서의 差異가 長期間 그것이 停滯되든가 또 그것이 病理學的인 段階까지 가지 않도록 正常狀態로서 回復과 統合의 最適機構를 發見하도록 하지 않으면 안된다. 妥協함으로써는 鬪爭이란 그것은 또 다른 形態로서 到來하게 된다. 왜냐하면 그것은 自己들의 要求의 一部를 희생시키고 있기 때문이며 그것에 대하여 滿足하지 못하고 있기 때문이다. 그러므로 統合만이 安全을 가져오게 된다. 그러나 그것이 靜止의이라는 뜻은 決코 아니다. 靜止한다는 것은 아무 것도 아니라는 뜻이다. 그러므로 特定の 鬪爭이 着落되면 또 다음의 것이 높은 段階에서 惹起되어야 한다. 이런 뜻에서 우리들의 進歩란 鬪爭의 종류에 따라서 測定되는 것이다. 社會의 進歩도 그것은 個人과 同一한 것으로서 높은 段階에서의 鬪爭이란 그것은 곧 우리들이 精神的으로 進歩한다는 것을 意味하고 나타낸 것이라고 볼 수 있다.

이런 뜻에서 鬪爭이란 人生의 本質인 것이다. 經營組織을 「테스트」한다는 것은 鬪爭의 數에 있는 것이 아니고 그것은 어디까지나 質에 있는 것이기 때문에 如何히 處理해 나가느냐가 恒常 問題가 된다. 우리들은 不斷히 계속되는 「스트라이크」를 좋아하는 것은 決코 아니지만 새로운 것을 發明하던가 또는 새로운 價値를 유도하는 것과 같은 種類의 鬪爭이란 이런 뜻에서 보면 대단히 希望의인 것이다.

그러므로 統合이란 그것은 發展의 情況의 形式 또는 高度化가 아니면 안된다. 이런 뜻에서 相互排他的인 情況內의 態度란 그것을 排擊해야만 한다. 이것이 바로 統合理論의 참 모습이다. 왜냐하면 相互浸透의(interpenetration) 循環行動(circular behavior)이 行하여지지 않으면 안되기 때문이다.

이와 같은 觀點에서 M.P. Follet女史는 統合의 手段으로써, ㉠ 差異에 대한 解明 ㉡ 要求(demands)에 대한 分析 ㉢ 鬪爭에서는 先手(anticipation)와 같은 것을 들고 있는 것이다. 또 그는 統合의 障害要素로써 다음 여섯 가지를 들고 있다.

㉠ 무엇보다도 高度의 知性, 銳敏한 知覺과 識別力 그리고 우수한 發明力을 보다 必要로 한다.

㉡ 우리들의 生活方法이란 보다 많은 사람에 의해서 支配를 즐겨 받는 것과 같은 習慣에서 보기 때문에 統合이란 그 自體는 征服을 하는 것과 같은 「스틸」이 없다.

㉢ 鬪爭中에 있는 問題를 提案할 경우에는 그것이 抽象的, 또는 理論化하는 경우가 많다.

㉣ 使用하는 言語 때문에 障害가 많다.

㉤ 指導者의 不當한 영향력.

㉥ 그러나 最大의 障害란 統合에 대한 訓練不足인 것이다.

M.P. Follet女史는 以上과 같이 여섯 가지의 障害를 列擧하고 이 문제의 結論으로서 그는 統合으로써의 責任을 論하고 있다. 즉 앞에서 循環反應을 考察했지만 우리의 行動은 우리가 反應하고 있는 情況의 創造에 도움이 된다는 것이다. 바꾸어 말하면 나의 行動이 내가 反應하고 있는 情況의 發展에 도움을 주고 있다는 것을 의미한다. 여기서 情況의 發展이라는 概念은 經營管理에서는 대단히 중요한 의미를 가지고 있다. 未來圖를 그려나간다는 것은 不可能하지만 우리들의 豫見을 위한 一切의 格言은 대단히 有效한 것이다. 그러므로 우리들은 發展하는 情況과 함께 <일>해야 하고 또 그 發展하는 情況 속에서의 우리들의 活動이 어떠한 役割을 占하고 있는 것인가를 특히 注意해야만 한다. 이것은 經營 뿐만 아니라 一切의 人間關係에 있어서도 대단히 重要한 問題인 것이다. 우리들이 社會에 그만큼 不必要한 存在가 아니라고 한다면 우리들의 反對를 그렇게 重要視할 必要는 없을 것이다. 그렇지 않고서는 相互調整 즉 情況과 우리들의 雙方의 變化를 뜻하는 兩者間의 相互活動이 行하여질 수는 없기 때문이다. 바로 이와 같은 經營管理에 대한 하나의 「테스트」란, 그 組織에 있어서 勞使雙方, 管理者, 理事間의 단순한 調整이라든가 또는 均衡 以上の 그 무엇을 줄 수 있는 相互活動에의 刺戟이 있는가 없는가 하는 데 있다. 우리들의 思考가 二者擇一의 情況에 사로잡혀 있는 限에 있어서는 우리들의 視野는 좁아지고 活動도 그만큼 制約되고 經營에서의 成功의 機會도 없어지고 말 것이다. 즉 建設的인 鬭爭을 指向하는 者는 반드시 우리들의 活動에 대하여 附加價値를 求하고 있다는 事實이다.

M.P. Follet女史는 그의 著書인 『動態管理論』에서 經營本質觀을 나타내는 機能的統合體로서의 經營(business as a functional unity), 또는 統合體로서의 經營(business as a integrate unity)에 대한 것을 理論的으로 解明하고 있다. 또 그는 管理의 課題에 대하여는 다음과 같이 言及하고 있는 것이다. 《現代社會는 個人과 同一하게 集團間에 있어서는 새로운 關係原理를 무엇보다도 必要로 하고 있다.》 즉 集團資本主義下의 近代經營이 「고잉·컨선」(going concern)으로서 發展하려고 하는 限에 있어서는 그 利害者集團과의 利害의 總合的인 一致點을 共通目標에 設定한 새로운 類型으로서의 關係體, 즉 企業形態 내지는 體制의 創造를 要請받고 있는 것이다. 바로 이것은 管理情況의 高度化를 意味하고, 高度의 科學化에의 可能性을 求하는 것이다. 또 이와 같은 統合 내지는 管理의 場所가 高次元이 되면 될수록 보다 더 큰 自己管理(self-control)을 얻게 되기 때문에 銀行家, 製造家, 勞動者, 消費者가 如何히 統合體를 形成하는가를 알 때에 비로소 우리들은 大規模의 社會管理(social control)를 갖게 될 것이다 라고 말하고 있다. Follet女史의 이와 같은 統合理論은 G. Goyder의 協同企業說보다 一步前進한 洞察이라고 말할 수 있다.

## (2) G. Goyder의 協同企業論

G. Goyder는 그의 著書『私企業의 將來』第1章 緒論에서 經營者의 企業體制論으로써 協同企業論을 引用하고 있다. 이것이 바로 協同企業(joint enterprise)의 課題으로써의 그의 構想을 端的으로 規定한 것이다. 그는 여기에서 다음과 같이 말하고 있다.

《20世紀의 産業이란 그것은 벌써 從業員, 經營者, 消費者, 地方自治體, 政府, 組合幹部가 各己 그 役割을 演出하는 한 個의 協同企業이다. 萬一에 우리들이 私企業이라는 이름下에서 알고 있는 것과 같은 組織을 存續시켜 나가려고 가정한다면, 産業을 形成하는 多數의 利害關係者를 하나의 共通目的에다 包含시키려는 또 다른 그 어떠한 手段을 發見하지 않으면 안된다.

그러나 産業集團間의 緊張解消의 方法을 보면 從業員과 株主 사이에서는 먼저 쉬운 方法으로써 「스트라이크」가 行해지고 다음에는 交渉이 行해지고 最後에 가서는 妥協과 같은 方法을 되풀이하고 있다. 그러나 이와 같은 것에 代置되는 唯一한 方法이란 그것은 다른 아닌 産業內의 긴장은 各企業의 會議室 「테이블」을 둘러싸고 그것이 解決 되도록 해야 한다. 이렇게 하기 위해서는 各集團도 一定한 권리를 가지도록 認定하는 동시에 또 이것을 各會社의 組織法 속에다(責任과 義務를 同一하게) 諸權利를 規定할 수 있는 構造를 創造하는 일이다. 이것을 하기 위해서는 먼저 産業內에서 協同體制를 만들 수 있도록 새로운 哲學이 發見되어야만 한다. 또 이것은 그 産業에서 볼 경우 實際運營에 關係하고 있는 全集團이 總망라 되어야만 한다.……私的産業에 대한 社會的責任을 分析하고 또 그것을 法的인 表現으로써 나타낸다는 것은 주어진 하나의 主要한 課題다.》라고 말하고 또 그는 이어서 《……이 속에는 그 어느 特定産業問題와는 直接的으로 關連을 갖지는 않지만, 間接적으로 볼 때 그것은 全體産業에 影響을 미친다는 것이다. 이것이 比較的 等閑視 되어온 産業分野이기는 하지만, 그 重要性에 있어서는 他의 어떤 産業問題보다도 월등한 問題를 취급하고 있는 것이다. 바로 이것이 産業의 제도적인 骨組가 되어야한다.……》 또 그는 정책적인 歸結로서 《우리들은 株主以外的 集團이란 그 누구인가, 産業에 있어서의 그 機能은 또 무엇인가를 검토하고 現在의 私的所有과 私的利潤의 制度가 産業上의 意思決定에 있어서 責任있는 協力者로서 參加하는 他集團의 要求와 調和시키기 위해서는, 실제적으로 또는 立法的으로 어떠한 수단이 取해져야 할 것인가를 決定하려는 것이다.》라고 말하고 있다.

以上에서 보듯이 그는 第3의 새로운 企業體制로서의 協同企業을 묘사하고 있지만, 다른 部門에서는 責任會社(responsible company) 또는 參加會社(participation company)라는 表現을 많이 하고 있다. 그 어느 것이든 間에 거기에는 法律構造와 상응하는 經營構造 내지는 企業體制로서 본 그의 協同企業論으로써의 課題와 構想을 우리들은 端的으로 알 수 있다. 그의 組織理論, 社會的責任 및 理念論은 지면 관계로 略해 둔다.



(3) F. Tannenbaum의 企業體制論

G. Goyder 協同企業論을 理解하기 위해서 하나의 도움을 주는 것이 바로 F. Tannenbaum의 『참다운 社會—勞動의 哲學(The True Society : A Philosophy of Labor)』<sup>19)</sup>인 것이다.

G. Goyder는 產業의 關係集團으로 4集團(株主·消費者·從業員·地域社會)만을 취급하고 이 集團을 中心으로 各己의 集團에 있어서의 社會責任論을 展開하고 있다. 勿論 이 集團 中에서도 勞資 또는 勞使關係가 그 中心이 되고 있다. 이것은 그의 著書『私企業의 將來』라는 冊의 緒論에서 말하고 있듯이 勞使間의 回歸鬪爭을 問題로서 提起하고 있는 點에서 쉽사리 알 수 있다. F. Tannenbaum도 G. Goyder와 같은 觀點에서 그도 역시 勞動組合의 本質問題를 提起하고 그 解決方向으로써 新企業體制論을 提唱하고 있다.

또 그는 歐美產業社會의 基盤 위에서 企業의 新體制를 생각하고 있을 뿐 아니라 그는 產業革命後의 資本主義社會의 成長發展을 歷史的인 背景을 中心으로 勞動組合主義(Trade Unionism)의 本質과 새로운 動向으로서 corporate group 내지는 trade union corporation이라는 新企業體制論을 提示하고 있는 것이다.

F. Tannenbaum의 理論에 대한 것을 Robens의 論旨을 빌려서(Rt. Hon. The Lord Robens of Woldingham P. C.) 여기에 紹介해 보기로 한다.

《F. Tannenbaum은 工場, 鑛山은 一煽動家나 革命家가 아니고— 勞組가 참다운 組織者이고 또 勞組主義는 現社會에서의 偉大한 對抗勢力이 되고있기 때문에 이것은 全體主義國家에 대한 唯一한 有效한 挑戰이라고 主張하고 있다. 勞動組合은 機能的으로 볼 때 一體化된 勞動者의 自主的 自發的 集團이기 때문에 經濟的動機 하나만으로써 勞動組合을 理解해서는 안된다. 왜냐하면 그들은 地位·使命感·責任을 가지는 自然發生的인 社會를 創造하고 있기 때문이다. 즉 그것은 참다운 社會란, 全人格(whole man)에 있는 것으로서 人間의 尊嚴性(dignity)에서 오는 自由(freedom)와 安全性(security)이라는 두 가지의 可能性을 實現하려고 하기 때문이다. 會社와 組合은 窮極的으로는 그것은 하나의 共有制로서 統合하기 때문에 分裂되는 것은 決코 아니다. 이렇게 될 때에만 비로소 一體感이 人間의 生活을 支配하게 되고 各己 全構成員에 의해서 認定된 權利와 義務를 부여받게 되는 것이다. 《F. Tannenbaum; The True Society—A Philosophy of Labor》는 現代社會에 있어서의 勞組의 地位에 대하여 言及한 冊으로서는 先驅的인 同時에 또 이 冊은 挑戰的이고 權威的인 것이라고도 말할 수 있다.》

F. Tannenbaum의 勞動理念 내지는 哲學이란 그것은 端的으로 말하면 community의 再創造와 good work란 good life가 되지 않으면 안된다는 것이 그 中心이다. 그러므로 그것은 good

19) F. Tannenbaum, The True Society: A Philosophy of Labor (London Jonachan Cope Thity Bedford Square: First Published in Great Britain, 1964)

wage가 되고 또 나아가서는 machine과 結付되던가 또 아니면 bureaucracy 등에 의해서 效率化를 가져오는 管理社會에서 人間疎外라는 點을 특히 批判한 것이라고 볼 수 있다. 이와 같은 勞組理念은 G. Goyder의 勞動理念 내지는 經營理念과도 그것은 통하고 있다고 볼 수 있다. (紙面關係로 具體的인 說明은 略함)

#### (4) J. Burnham의 回歸鬭爭과 自由主義的 經營理念

J. Burnham이 最近에 쓴 『自由主義의 終焉』은 한 마디로 말해서 勞使間의 回歸鬭爭을 「이데올로기」 즉 私企業이 가지는 理念 또는 理論的으로 解明하고 있는 것이 그 中心이다. 즉 J. Burnham은 資本主義社會를 지켜나온 自由主義 「이데올로기」가 가지고 있는 自壞作用을 論證하고 또 이것을 實證하고 있는 것이지만 이와 같은 自由主義 「이데올로기」는 資本主義經營 즉 私企業의 理念과 哲學으로서 이것을 解明하고 있다. 그러므로 自由主義的인 理念은 全體主義 특히 共產主義의 挑戰에 대하여 극히 無氣力한 것이다. 그것은 오히려 자칫 잘못하면 自壞作用으로서의 回歸鬭爭을 야기시키는 契機가 될 수도 있다고 論證하고 있는 것이 이 冊의 中心이 되고 있다.

여기서 그는 企業體制에 대하여도 考察하면서 또 그는 考察의 順序로써 먼저 勞使關係와 萬人의 對話를 列舉하고 이것을 이 冊속에서 主로 取扱하고 있다.

結論的으로 말하면, 自由主義 「이데올로기」는 辯證法的인 性格에 의해서 實踐的인 「디렘마」 때문에 自壞作用을 낳게 한다는 것이 J. Burnham의 主張인 것이다. 여기서 그는 論理的인 歸結로서 〈萬人의 對話〉는 共產主義의 挑戰에 對하여 無力하다는 것을 資本主義라는 特質과 場所에서 이것을 論證하고 있다. 이것은 私企業體制의 勞使關係에서도 그것은 同一한 것으로 보고 있는 것이다. 즉 勞使間의 紛爭解決의 手段方法으로써 〈萬人과의 對話〉는 自由主義 「이데올로기」의 教條로서 볼 때 그것은 普遍的인 自由의 原理 내지는 民主主義의 原理에서 由來하는 것이지만 그러나 그것을 主張하는 사람에 따라서 또 情況에 따라서는 그 意味와 有效性은 달라지게 되는 것이다. 그러므로 自由主義 「이데올로기」와 結付되는 經營理念을 가지고 서는, 共產主義가 취하는 戰爭地帶에서의 挑戰에 대해서는 그것은 대단히 無力하다는 것이다. 그러므로 마침내는 自壞作用은 가져온다는 것이다.

그러므로 勞使關係란 어디까지나 그 社會的인 基盤이 되는 것으로서 F. Tannenbaum이 指摘하는 〈atomization〉에 立脚해서 그것은 어디까지나 〈relation〉인 同時에 G. Goyder가 말하는 〈our parties to industry〉인 것이고 또 그것은 〈four parties within industry〉가 된다는 것이다. (紙面關係로 具體的인 說明은 略함)

## 5. 맺 는 말

以上에서 論者は 社會的 責任을 考察하는 方法으로써 첫째 經營思想에서 본 社會的 責任과 둘째, 새로운 企業體制論의 立場에서 본 社會的 責任의 두 가지로 나누어서 이것을 展開시켰다.

이것은 本質的으로 보면 M.P. Follet女史의 機能的統合體의 形成이 된다. 즉 企業의 社會的 責任論은 이와 같은 統合體理論으로써만 비롯되는 連合責任의 自覺과 實踐이 可能하다.

또 G. Goyder의 協同企業(joint enterprise) 및 F. Tannenbaum의 會社集團(corporate group) 및 勞組會社(trade union corporation)의 理論은 그것은 어디까지나 새로운 企業體制에 지나지 않는다. 그러므로 이와 같은 意味에서 본다면 企業의 社會的 責任은 現段階에서 볼 때 그것은 새로운 企業哲學이요 理念인 것이다.

그러므로 企業에 대한 研究란 그것은 管理者 또는 經營의 立場에서 보고 생각하는 研究態度가 보다 重要하다. 이것은 다름아닌 企業을 個別經濟的인 立場에서 보고 생각하려는 경향을 全的으로 無視하는 것이 아니다. 그것보다는 오히려 企業을 社會的인 立場에서 또는 企業外的인 立場에서 보고 생각하면서 企業의 變化를 說明하려는 研究態度가 보다 必要하다. 또 그렇다고 單純하게 企業에 대한 研究를 社會的인 立場에서만 이것을 限定시키려는 것이 아니고 그것은 어디까지나 이것을 根幹으로 해서 管理的인 研究와 더불어 經濟的인 研究까지도 함께 생각하면서 管理的인 考察를 同時에 행하려고 하는 立場이다. 또 이와 같은 研究는 企業論에서도 마찬가지다. 그렇기 때문에 企業도 하나의 生命을 가진 生命體로서 보고 思考하려고 하는 <企業體> 또는 <經營體><sup>20)</sup>의 立場에서 그것을 研究하지 않으면 안된다. 왜냐하면 企業體로서의 企業活動이란, 그것은 單純히 經濟的인 것만도 아니고 또 管理的・社會的인 것만도 아니기 때문이다. 여기서는 어디까지나 綜合的인 活動의 場所로서의 <會社>라는 立場을 취하고 思考하려는 것이 그 特徵이다. 이와 같은 경향이 바로 最近에 와서 各國에서 研究되고 있는 새로운 企業觀인 것이다. 또 이와 같은 企業觀이 바로 現代經營學의 企業理論인 것이다. 이와 같은 理論은 그 自體는 決코 經營經濟學도 아니고 經營管理學도 아닌 것이다.

그것은 어디까지나 經營學을 새로운 方向으로 生成시켜 나가려는 하나의 새로운 움직임인 것이다.

그러므로 오늘날 우리 나라에서 擡頭되고 있는 經營責任論이나 企業의 社會的 責任論도 바로 이것을 바탕으로 해서 展開시켜 나가야 한다. 이런 경우 管理論과 結付되지 않는 經營의 社會的인 觀點이나 또는 責任論은 이것을 分離시켜서는 안된다. 왜냐하면 이 兩者의 關係란 그

20) 崔誠實, “現代의 企業의 性格” 經營學會報, 第10輯, (1973. 7. 23.)

것은 表裏一體의 關係이기 때문이다. 그러므로 利害者集團(interest-group)에 대한 研究가 보다 重要하다. 즉 그것은 企業과 利害者集團 그리고 經營管理까지를 여기에다 結付시키려는 것이기 때문이다. 이 關係가 企業과의 對象關係이기 때문에 바로 그 集團과의 關係가 곧 責任論인 것이다.

바로 이 點이 企業目的을 利潤追求에다 두고 企業을 利潤追求機構(profit making system)라는 從來의 立場을 취하고 研究하는 經濟學과는 根本적으로 다른 點이다. 經營學에서는 動態인 概念 즉 企業體 또는 經營體로서 企業을 思考할 뿐 아니라 目的 그 自體로 利潤追求가 아니고 生産性增大에다 두고 있는 것이다.

이와 같은 思想과 哲學에서만이 企業의 社會性 또는 社會的責任과 公益性和 함께 經營者의 社會的責任의 問題도 비로소 解決될 수 있다고 보기 때문이다.

# Social Responsibility

—From the Point of Managerial Thoughts—

**Choi, Sung-shil**

## **Summary**

In this treatise I studied the theory of social responsibility in terms of the managerial thoughts and new enterprise-system.

To make this treatise clearer, I cited the concepts of M.P. Follet's "A Functional Theory", G. Goyder's "Joint Enterprise", and "Trade Union Corporation", F. Tannenbaum's "Corporate Group".

This treatise consists of several parts; preface, social responsibility, the consequences of social responsibility, various theories of social responsibility and conclusion.

