

기업의 사회적 책임과 고성과 작업 시스템의 연계: 몬드라곤 그룹의 사례*

최 장 호**

이 연구의 목적은 스페인의 협동조합 연합체인 몬드라곤 그룹(Mondragon Corporacion Cooperativa)의 사례를 통하여 기업의 사회적 책임활동(corporate social responsibility)을 근로자에 대한 효과적 인적자원관리체도의 하나인 고성과 작업 시스템(high performance work system)의 측면에서 고찰하는 데에 있다.

기업은 일회적인 영리추구활동을 전개한다기보다는 사회 속에서 지속적으로 경제활동을 해야 한다는 측면에서 기업의 사회적 책임 활동의 중요성을 생각해 볼 수 있다. 기업은 사회 속에서 일반대중과 지속적인 상호작용을 통하여 생존하고 있고, 더불어 일반대중의 삶에 중대한 영향을 미치는 사회구성체로 간주되기 때문에 자신의 역할에 부합하는 사회적 책임을 수행하도록 요구되고 있다.

본 연구에서는 스페인 몬드라곤 그룹의 근로자들에 대한 책임활동 부분에 대하여 논의하고 있는데, 근로자들이 안정된 삶과 근로의욕을 높이는 방안에 대한 몬드라곤 그룹의 노력이 서술되고 있다. 몬드라곤 그룹은 종업원 경영참여(Participation), 임금평등(wage compression), 고용안정(employment security), 교육훈련(training and skill development) 등을 기반으로 하여 근로자들을 관리하고 있는데, 이러한 노력에서 최근 인사관리 분야의 연구 중 '고성과 작업 시스템 (high performance work system)'과 부합하는 측면을 보이고 있다. 따라서 여기서는 기업의 사회적 책임을 통하여 기업의 근로자 관리 측면에서의 효율성이 높아질 수 있다는 점을 중심으로 연구가 이루어지고 있다.

주제어: 몬드라곤 그룹, 기업의 사회적 책임, 고성과 작업 시스템, 근로자 참여

1. 서론

21세기에 들어서면서 기업의 최대 화두 중 하나는 '기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)'이라 할 수 있다. 기업의 사회적 책임은 학자들에 따라 여러 형태로 정의되고 있지만, 일반적으로 "기업이 법률적 혹은 계약적 의무가 아닌 공공의 기대에 부응하기 위한 자발적 행위"(박영철, 1989), 혹은 "기업과 관련된 사회적 문제 해결을 위해 기업 자신의 자원을 사용하는 행위"(한철, 1989) 등으로 정

의될 수 있다. 사회적 책임의 세부적인 내용으로는 영리활동 중 발생할 수 있는 공해를 방지하거나 영업활동 중 나타나는 부정적 영향을 최소화 하고, 지역주민의 복지에 대한 협력, 기업에서 일하고 있는 근로자들의 행복추구권 보장, 기업이 생산하는 재화와 용역을 구매하는 소비자들의 안전과 이익 보호 및 더 나아가 일자리의 지속적 창출 등을 통하여 국민 전체의 복지 향상을 위한 노력 등을 들 수 있다.

전통적으로 기업들은 기업의 주인이라 할 수 있는 '주주(shareholder)'들의 이익을 최대화하기 위한 노력을 주요 활동내용으로 하고 있었다. 하지만 최

논문접수일: 2012. 07. 02.

1차 수정본 접수일: 2012. 11. 30.

게재확정일: 2012. 12. 29.

* 이 연구는 2011년도 서강대학교 교내연구비 지원에 의한 연구임(201110031.01)

** 서강대학교 경영학부(jangchoi@sogang.ac.kr)

근 들어 주주 이외 '이해관계자(stakeholder)'들에 대한 관리의 중요성을 지각하기 시작했다. 기업이 직면한 '이해관계자'는 여러 측면에서 살펴볼 수 있다. 먼저 전통적인 이해관계자로 기업에 자본을 제공한 주주와 채권자를 들 수 있으며, 또한 기업이 생산/공급한 재화나 용역의 소비자, 기업 내에서 활동하는 근로자, 기업이 속한 지역의 주민들을 대표적인 이해관계자로 생각해 볼 수 있다. 단기간의 영리 활동만을 추구하지 않고 '장기적 관점'에서 사회 속에서 활동해야 하는 기업들이 일련의 책임활동을 수행해야 할 필요성을 자각하기 시작한 이유로는 소비자 혹은 일반대중의 요구 측면을 살펴볼 수 있다. 즉 기업 활동이 미치는 사회적 영향력에 집중한 소비자나 일반대중은 기업들이 '사회 구성원'으로서의 최소한의 책임활동을 기대하게 되었다. 경우에 따라 소비자들은 반사회적 활동을 통해 영리를 추구하려는 기업들에 대해 적극적인 수정을 요구하고 불매운동을 전개하기도 한다.

기업의 구성원인 노동자들에 대한 기업의 사회적 책임 측면에서는, 기업 구성원들을 인격적으로 대우하고 경제적으로 윤택한 삶을 영위할 수 있도록 하며 고용안정을 보장하고 적극적인 처우로 일에 대한 만족감을 높이는 일체의 행위 등으로 살펴볼 수 있다. 기업이 근로자들에 대해 지니는 사회적 책임은 근로자들을 단순히 생산의 수단으로 인식하여 관리하기 보다는 그 자체를 목적으로 인식하고, 인본주의(humanity) 관점에서 근로자들에 대한 효과적인 관리방안을 강구하는 것으로 요약될 수 있다.

최근 들어 국내 대기업들을 중심으로 많은 조직에서 자신들의 미션 중 하나로 사회가치 관련 활동을 들고 사회공헌과 윤리경영을 표방하고 있기는 하지만, 아직까지 이에 대한 구체적 활동과 결과물들이 많지 않은 실정이다. 기업들이 사회적 책임을 수행하는 활동에 소극적인 이유는 매출과 직접적으로 연관되지 않는 활동에 추가적인 비용이 발생할 수 있

다는 점 때문이다. 기업의 사회적 책임활동에 비판적인 학자들은 이러한 기업들의 활동이 자유가격기구의 기능을 마비시키고 주주들의 사적 소유권을 침해할 수 있다는 점을 지적하고 있다.

이 연구에서는 스페인 협동조합기업인 몬드라곤 그룹의 사례를 조직구성원들에 대한 사회적 책임 활동을 중심으로 살펴보고, 노동자들에 대한 사회적 책임 활동이 기업의 인적자원 활용에 효과성을 배가할 수 있다는 점을 밝히고자 한다. 즉 몬드라곤의 근로자들에 대한 사회적 책임활동은 자신들의 경영원칙에 반영되어 있으며, 이 경영원칙은 최근 전략적 인적자원관리 분야에서 논의되고 있는 고성능 작업 시스템(high performance work system)과 부합하는 면을 가지고 있다는 점을 바탕으로 하여, 사회적 책임활동을 통해 궁극적으로 기업의 성과가 향상될 수 있다는 점에 대하여 논의하고자 한다.

II. 몬드라곤 그룹의 개요

스페인 몬드라곤(Mondragon) 시(市)를 중심으로 바스크 지방에 위치하고 있는 몬드라곤 그룹은 스페인에서 매출규모 9위의 거대 기업으로 스페인뿐만 아니라 미국, 멕시코, 러시아, 중국, 독일 등 세계 15여개 국가에 진출하고 있으며 총 55개의 공장을 현지에서 운영하고 있다(조은상, 2009). 몬드라곤 그룹은 100,000명의 조합원이 각자 균등한 출자금을 내어 설립한 120개의 협동조합으로 구성되어 있다. 협동조합은 기본적으로 비차별적인 권리를 지닌 조합원으로 구성되어 있는데, 기업 활동에 필요한 기술을 지닌 근로자들은 차별적인 조치 없이 누구나 조합에 가입할 수 있도록 개방성이 담보되어 있다(김성오, 1996). 또한 협동조합의 일자리 창출을 제 1의 목표로 삼고 있기 때문에 수익성이 판단

되는 다양한 사업에 진출하고 있다. 이러한 몬드라곤 그룹은 일반적으로 실패할 수밖에 없다고 여겨지던 근로자 협동조직의 놀라운 성공사례로 인정되고 있다(Whyte & Whyte, 1991).

몬드라곤 그룹의 출발은 가내수공업 수준의 작은 공장이었으나 현재 유통, 금융, 제조 분야의 세 가지 산업분야에 진출하고 있다. 먼저 유통의 경우 스페인에서 두 번째로 큰 유통 협동조합(Eroski)을 통해 전국적으로 2,000개가 넘는 매장을 운영하고 있다. 금융 분야의 경우 스페인에서 두 번째로 큰 신용 협동조합은행(주민노동금고)을 설립하여 전국적으로 300여 개의 협동조합은행 지점을 설치하고 있다. 몬드라곤 그룹에 속한 기업들은 전반적으로 스페인 국민들로부터의 신뢰도가 높기 때문에 신용협동조합은행 운영에 좋은 조건이 되고 있다. 마지막으로 제조분야에서는 냉장고나 세탁기 등의 가전제품, 자동차 부품 등을 주로 생산하고 있으며 최근에는 산업용 로봇 등 부가가치가 높은 첨단산업에도 진출하여 높은 성과를 보이고 있다. 또한 4,000 여 명이 등록된 대학(몬드라곤 대학)을 설립하고 산하에 13개의 연구개발 센터를 운영하고 있다(조은상, 2006). <표 1> 몬드라곤 그룹 내의 협동조합 수의 변화를 보여주고 있다.

몬드라곤 그룹의 특이점은 소속된 기업(협동조합) 간의 연대에 있다. 몬드라곤 그룹을 설립한 호세 마

리아 아리스멘디 아리에타 마다리아가(José María Arizmendiarieta) 신부(神父)는 근로자간의 연대, 협동조합 간의 연대, 사회와의 연대를 강조하였다(장세용, 류지석, 2010). 연대의 구체적인 모습은 이익과 손실의 공유로 살펴볼 수 있는데, 경영환경에 따라 특정 기업은 높은 이익을 올릴 수 있는 반면, 당해 기간 타 기업은 심각한 경영위기를 맞을 수 있다. 비록 각 협동조합 기업들이 독립채산제를 기반으로 운영되고 있지만, 이익과 손실의 많은 부분이 공유되어 적립되거나 분배된다. 즉, 경쟁력 있는 협동조합 기업은 상대적으로 손실을 보고 있는 협동조합 기업을 보조하게 된다. 이를 바탕으로 몬드라곤 그룹은 경영악화로 인한 인원감축을 하지 않고 근로자들은 안정된 환경에서 직무를 수행하게 된다(Whyte & Whyte, 1991).

몬드라곤 그룹의 기업들에서 근로자들은 매우 열정적인 모습을 보이며 자기 능력과 적성에 맞는 부서에 배치된 근로자들은 항상 역동성이 넘치고 새로운 아이디어를 경영에 반영하고자 노력하고 있다. 또한 서로 간에 협동하려는 의지를 지닌 근로자들이 주를 이룬다(Whyte & Whyte, 1991). 이러한 문화를 이룰 수 있는 주된 이유는 대부분 근로자들이 정규직으로 채용되었고 근로자 자신들이 회사의 주인이라는 사고를 하고 있기 때문으로 평가된다.

<표 1> 몬드라곤 그룹 내의 협동조합 수의 변화

Group	1956	1965	1976	1984	1996	2003
Industrial	1	14	56	94	67	135
Financial		1	2	3	5	6
Distribution		4	5	10	6	14
Housing			14	17	9	9
Services		2	2	17	10	16
Research & education	1	1	32	45	35	14
Total	2	22	114	186	143	196

Clamp(2003)에서 발췌

III. 몬드라곤 그룹의 형성과 발전

몬드라곤 시가 위치한 바스크 지방은 비록 스페인 영토에 속해 있지만 스페인과는 다른 문화적 전통을 가지고 있다(Whyte & Whyte, 1991; MacLeod, 1998). 피레네 산맥의 척박한 토양을 바탕으로 농업을 위시한 산업을 주로 하고 있던 몬드라곤은 '상호 협력'이 문화적 기저를 이루고 있다. 중세로부터 강대국인 프랑스와 스페인 사이에서 살아가는 그들만의 방법을 찾기 위해 바스크 사람들은 서로 간의 협력의 중요성을 중시 여기게 되었다.

몬드라곤 그룹의 시작은 호세 신부가 바스크 지방에 부임하면서 시작되었다. 그는 1915년 몬드라곤 지역에서 가난한 농부의 아들로 태어났으며 12세에 신학교에 입학했다. 당시 스페인은 시민혁명으로 왕정이 물러나고 공화정이 성립되었지만, 프랑코 장군이 이끄는 왕당파의 반란으로 내전이 발생했고, 당시 호세 신부는 공화정을 지키기 위해 중군기자로 참전해 프랑코 반란군과 전쟁을 치르게 되었다.

내전에서 바스크인들은 공화정을 지지하며 프랑코 반란군과 격렬히 싸우게 되고, 이에 프랑코는 히틀러와 공조하여 바스크 지방의 게르니카 시(市)에 엄청난 폭격을 가하게 된다. 스페인 내전은 결국 프랑코 반란군의 승리로 중지부를 찍게 되었고, 전쟁 후 재판에 회부된 호세 신부는 사형 직전에 사면되어 몬드라곤으로 돌아오게 된다. 당시 26세의 호세 신부는 폐허가 된 몬드라곤을 재건하기 위해 노력을 시작하게 되고 근로자 모두가 행복을 찾을 수 있는 수익성 있는 협동체를 만드는데 힘썼다.

그가 제일 먼저 시작한 일은 기술학교의 설립이었다. 호세 신부는 마을 주민의 도움으로 학교를 세우고 여기서 기술자를 양성하기 시작했다(조은상, 2006). 여기서 배출된 기술자들은 마을 주민들과 작은 공장을 세웠고, 이 공장이 몬드라곤 그룹의 시

작인 '울고(Ulgor)'다. 울고의 경영방식은 철저하게 공동체적 사고를 바탕으로 한다. 문제가 발생하면 모든 사람이 함께 모여 상의하고 경영에서 얻은 이익은 공정하게 분배되었다. 울고는 노동자들의 공동체 의식과 주인 의식을 바탕으로 성장했지만, 기업의 도약을 위해 자본축적의 필요성을 느끼게 되었다. 이에 호세신부는 1959년 '신용협동조합은행(주민노동금고)'을 설립했고(조은상, 2006), 이 신용협동조합은행은 이후 여러 경제위기마다 몬드라곤 그룹을 지탱하게 하는데 큰 힘이 되었다.

몬드라곤 그룹은 1970년 들어서면서 매우 큰 발전을 하게 되어 스페인 내에서만 아니라 외국으로까지 영업지역을 확대하게 되었다. 기업이 커지면서 몬드라곤의 기업들은 새로운 경쟁대상을 시장에서 만나게 되었고, 이들에 적절히 대응하기 위해 근로자들이 높은 수준의 기술 보유와 연구개발을 통한 새로운 품질의 제품 개발에 대한 필요성을 절감하게 되면서, 교육훈련기관의 증설과 연구소 설립을 시도하여 1976년까지 몬드라곤 그룹 내에 총 32개의 교육기관과 연구기관을 산하에 두게 되었다.

몬드라곤 그룹의 성장세는 1980년대 들어서면서 다소 정체된 모습을 보이게 되었다. 당시 전 세계는 석유파동으로 인하여 심각한 경기침체를 경험하고 있었고 많은 기업들은 생존의 위협을 느끼게 되어서 경영효율화의 노력의 일환으로 근로자를 대량해고(massive layoff)하는 것이 일반적이었다. 이 때문에 스페인에서도 20%의 높은 실업률을 보이게 되었고, 당시 몬드라곤 그룹의 기업들도 위기를 피하지 못하고 일부 기업들이 문을 닫아야 했다. 하지만 이 당시 몬드라곤 그룹 내의 신용협동조합은행의 도움으로 많은 기업들이 도산의 위기는 모면할 수 있었다.

경제침체를 맞은 몬드라곤 그룹은 새롭고 다양한 정책으로 이를 극복하기 위해 노력했다. 우선 몬드라곤의 '무해고' 정책은 이때부터 본격적으로 마련

되기 시작했다(Whyte & Whyte, 1991). 몬드라곤의 경영진은 근로자들이 기업을 떠나서는 기본적인 경제생활이 보장받지 못하게 된다는 점을 중시하여, 근로자들에 대한 강제해고를 전면적으로 철폐하고 재배치를 통한 고용안정을 보장하고자 노력하였다. 노동과잉을 보이는 기업에서는 초과노동력을 그룹 내 타 기업으로 전환 재배치하고, 노동부족을 보이는 기업에서는 우선적으로 그룹 내 타 기업으로부터의 잉여 노동력을 제공받는다라는 기본원칙이 1980년대에 마련되었다.

또한 인적자원 활용의 유연성 확보를 위해 연간 목표 근무시간을 정해서 근로자들이 필요에 의해 시간을 활용할 수 있도록 하는 제도를 마련하였다. 이는 근로자 별로 한 해 동안 근무해야 하는 필수시간을 지정해서 자신들의 원하는 기간에 원하는 시간만을 노동에 투자할 수 있도록 하는 제도로, 이를 바탕으로 잉여 노동력에 대한 활용방안이 개선될 수 있었다.

이 시기 정해진 독특한 경영 기법 중 하나는 근로자들에 의한 지속적인 자본금 확충이라 할 수 있다. 근로자들은 매달 급여를 받음과 동시에 경영활동으로 발생한 이익금을 주주의 자격으로 균등하게 분배받게 되었다. 하지만, 현금배당을 하지 않아 실제 배당액을 인출할 수는 없어 배당금은 다시 소속 기업에 출자금 형식으로 유보되어 자본금으로 전환된 후, 적립된 배당금은 해당 근로자의 퇴직 시점에 일시금으로 지급되었다. 이러한 제도를 통해 몬드라곤 그룹은 기업 측면과 근로자 측면 모두에서 긍정적 효과를 경험할 수 있었는데, 우선 기업 측면에서는 자본금 확충으로 안정된 경영환경을 만들 수 있었다는 점이 부각될 수 있으며, 근로자 측면에서는 퇴직 이후 경제적으로 안정된 노후 생활을 보장 받을 수 있다는 점이다.

1990년대 들어 몬드라곤 그룹은 경영체제를 재정비해서 제조업/금융업/유통업 위주로 산업을 재편하

였다(MacLeod, 1998). 소속 기업들이 제자리를 찾아가면서 몬드라곤 그룹 전체 차원에서의 통일된 전략에 대한 필요성이 인식되면서 고객만족/국제화/사회참여/수익원칙 등의 목표를 설정하였다. 유럽과 남미, 아시아 시장에 본격적으로 직접 투자를 시작하게 되었고, 기술학교 차원을 넘어 고도의 기술습득과 학습을 위한 몬드라곤 대학을 설립하였다.

2000년대 들어서면서 몬드라곤 그룹은 스페인에서 10위권의 큰 사업규모를 가진 조직으로 발전하게 되고 고용규모 측면에서는 스페인 3번째의 기업으로 성장하였다. 현재 몬드라곤 그룹은 스페인 바스크 지방경제의 GDP 중 3.7%를 차지하고 고용은 3.8%를 담당하는 중요한 경제주체로 성장했다. 몬드라곤 그룹의 기업들은 여전히 근로자 경영참가와 인간적인 모습, 기업 간 연대를 중시하는 제도적, 문화적 전통을 유지하고 있으며 더불어 지역사회에 일 자리 창출과 사회연대활동을 통한 소외계층 지원을 통해 사회적 책임을 다하려 노력하고 있다.

IV. 몬드라곤 그룹의 경영원칙

몬드라곤은 여러 가지 기본 경영원칙을 가지고 있다. 그 중 대표적인 것은 '민주주의(참여)', '교육', '평등'이다(Whyte & Whyte, 1991; MacLeod, 1998; 조은상, 2006; 장세용·류지석(2010)).

첫째, 몬드라곤 그룹은 '민주주의'를 제 1의 경영원칙으로 하고 있기 때문에 중요한 결정은 모든 근로자들이 한 표씩을 행사하여 이루어진다. 근로자들은 이사회 임원들을 선거로 선출하고 이사회에서는 기업 경영을 책임질 경영진을 선임한다. 이를 통하여 근로자들은 상관을 자신들이 선호하는 사람으로 임명할 수 있게 된다. 또한 근로자 자신들만의 조직인 '노동자 위원회(workers' congress)'를 구성하

여 경영자들의 활동을 감시하고 있다. 물론 노동조합이 조직되어 있지만, 근로자들의 직/간접적인 경영참여가 보장되어 있기 때문에 노동조합의 역할은 다른 기업들에 비해 상대적으로 미미하다 할 수 있다.

경영참여가 효과적으로 이루어지기 위해서는 조직 구성원간 정보공유가 기본 전제라 할 수 있다. 근로자들이 기업의 일반사항이나 업계의 전반적인 움직임 등에 대해 둔감할 경우 근로자의 경영참가가 득보다는 해가 많을 수 있기 때문이다. 이를 위해 몬드라곤에서는 언제든지 근로자들이 원할 경우, 정보공개를 청구할 수 있으며 주기적으로 기업의 경영진들은 '노동자 위원회'에 참석하여 기업의 상황과 자신들의 경영활동 결과를 보고하고는 시스템을 갖추고 있다.

둘째, 몬드라곤은 '교육'의 중요성을 항시 강조하고 있다. 이는 설립자인 호세 신부가 기술학교 설립을 몬드라곤 설립 초기에 강조했던 것과 맥을 같이 하고 있는데, 사람들이 기본적인 경제활동을 위해서는 기술 습득이 필수적이라 판단했기 때문이다. 몬드라곤 그룹은 설립 이후 많은 기술학교를 설립했으며, 각 기술학교의 커리큘럼은 현재 몬드라곤의 기업들에서 필요로 하는 기술과 많은 연계를 가지고 있다. 따라서 몬드라곤의 근로자들은 업무 시작 시기부터 기술학교를 통해 업무에 필요한 기술을 습득하고, 입사 이후에도 여러 가지 교육훈련을 통해 기업이 필요로 하는 수준의 기술을 갖출 수 있게 되었다.

셋째, '평등'은 몬드라곤 그룹의 핵심 가치로 존중되고 있는데, 대표적인 것이 급여격차의 최소화와 평등주의 복지혜택이다. 몬드라곤 그룹은 다양한 소속 근로자들의 모두 동일한 수준의 복지혜택을 누리도록 하고 있으며 정규직과 비정규직의 차이도 거부하고 있다. 이는 기업 내 모든 근로자들이 하나같이 모두 존중 받아야 한다는 경영철학에 기반하고 있으며, 차별적인 대우를 통한 상대적 박탈감을 미연에 방지하고, 근로자 간 혹은 기업 간 협력의 분위기를

형성하고자 하는데 그 목적을 두고 있다.

V. 고성과 작업 시스템

노사관계론에서의 경영자와 노동조합 간의 효과적인 갈등관리방안에 대한 대부분의 연구들에서는 기본적으로 경영자와 근로자 서로 간의 이익 상충이 필연적인 것으로 인식하고 있다. 그러나 경우에 따라 갈등의 두 당사자들이 서로 간의 적절한 이익 (legitimate interest)을 인정할 경우, 상생(win-win)의 상황을 조성할 수 있다고 판단하고 있다. 즉, 적절한 근로조건으로 근로자들이 더 열심히 일할 경우 기업 측은 높은 생산성을 바탕으로 영업이익을 증가시킬 수 있으며, 근로자들도 높아진 생산성을 바탕으로 더 많은 금전적 보상과 고용안정을 누릴 수 있다는 판단이다(Katz, Kochan, & Weber, 1985).

기업 내에서 근로자들의 이익을 반영하려는 노력은 단체협상(collective bargaining)으로 나타나는데, 이는 근로자들로 구성된 노동조합이 기업 경영층과 함께 모여 때로는 공통된, 혹은 상충되는 두 당사자들의 의견을 조율하는 법적 장치이다. 이 뿐 아니라 최근에는 자율작업집단(autonomous group), 품질관리조(quality circle), 제안제도 (suggestion system) 등의 제도들이 도입되어 근로자들의 목소리를 경영정책에 반영하려는 노력이 활발히 진행되고 있다. 이 제도들은 기존 단체협상의 대안으로 제시되고 있는데, 기업의 의사결정 과정에 근로자들이 참여할 수 있는 기회를 제공하고 있다는 점에서 근로자들의 노동의욕을 고취시키는 동시에 기업의 경영성과도 전반적으로 상승시킨다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). 산업조직 심리학에서는 근로자들의 새로운 직무설계를 통하여 근로자들에게 책

입과 자율을 부여하는 경영방식의 잠재적 효용에 대한 연구가 많이 진행되었는데, 이러한 인적자원 관리 방식은 근로자들의 조직에 대한 만족 수준을 높일 뿐만 아니라 종업원들로 하여금 조직의 유효성 증진에 더 많은 기여를 하도록 하는데 도움이 되었다(Hackman & Oldham, 1976).

최근 전략적 인적자원관리 분야에서 활발히 진행되고 있는 연구 중 하나는 '고성과 작업 시스템(high performance work systems)'의 효과에 대한 것이다. 고성과 작업 시스템은 상호보완적인 성격을 지닌 일련의 인적자원관리 제도를 도입함으로써 종업원들의 직무에 관련된 능력을 높이고 업무에 대한 동기부여 수준을 증가시키며 더불어 주요 의사결정 과정에 근로자들을 참가시킴으로써 기업의 성과를 높이고자 하는 목표를 지니고 있다. 1990년 이후의 진행된 관련 연구들에서는 고성과 작업 시스템과 기업의 성과 간에 통계적으로 유의미한 정의 관계가 있다는 결과를 보고하고 있다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wright, McCormick, Sherman & McMahan, 1999; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Datta, Guthrie, & Wright, 2003). 고성과 작업 시스템의 구성요소에 관해서는 연구자들마다 다양한 견해를 보이고 있는데, 많은 연구에서는 기술훈련(skill training), 엄격한 선발 과정(selectivity in hiring), 직무순환(flexible job assignment), 팀워크(teamwork), 인센티브 제도(incentive pay), 상하간의 자유로운 의사소통(communication), 고용안정(employment security), 정보공유(information sharing program), 내부 승진제도(internal recruitment), 공정한 성과평가(performance appraisal) 등을 고성과 작업 시스템의 구성요소로 파악하여 연구를 진행하고 있다.

고성과 작업 시스템의 가장 큰 특징 중 하나는 작업방식에 대한 조정을 통해 근로자들로 하여금 기업

의 성과향상을 위한 스스로 노력하도록 하는데 있다. 고성과 작업 시스템을 도입한 기업들은 상대적으로 수평조직의 모습을 취하게 되고, 근로자들에게 직무를 수행하는 과정에 있어서 더 많은 자율을 부여하며 근로자 자신들의 목소리를 의사결정과정에서 반영시킬 수 있는 권한을 부여하게 된다. 더불어 근로자들이 의사결정 과정과 문제해결 과정에 효과적으로 참여할 수 있도록, 적극적인 '소통'을 통하여 다양한 정보를 제공하는데 주력한다. Doty & Delery (1997)와 Appelbaum & Berg(1999) 등의 연구에 따르면, 근로자들이 자신들의 직무 수행에 영향을 미치는 문제들에 대해 스스로 결정할 수 있는 권한을 가질 경우 기업의 성과 향상에 더 많은 기여를 할 수 있다고 한다. 1980년대 이후의 인적자원관리 분야의 주된 연구 경향 중 하나도 근로자들의 경영 참여의 경제적 효과에 관한 것으로, 그간 많은 연구들에서는 근로자들의 의사결정과정 참여를 통하여 기업의 성과가 증대되었음을 보고하고 있다(Gerhart, 2007; 김동배, 2003).

VI. 고성과 작업 시스템과 몬드라곤의 경영원칙

서론에서 서술한 바와 같이 기업이 사회적 책임을 수행하여야 하는 여러 대상 중에는 기업에서 종사하고 있는 근로자들도 포함되어 있다. 기업의 활동이 근로자들의 삶에 미치는 영향력이 크기 때문이다. 몬드라곤 그룹의 근로자들에 대한 사회적 책임 활동 사례에서는 최근 인적자원관리 분야에서 주요한 이슈가 되고 있는 고성과 작업 시스템의 모습을 살펴볼 수 있다.

고성과 작업 시스템에 대하여 Pfeffer (1994)는 일련의 인적자원관리 제도를 통하여 기업이 경쟁

기업에 대한 경쟁우위(competitive advantage)를 창출할 수 있다고 주장한다. Pfeffer가 주장한 고성과 작업 시스템에는 1) 근로자들의 경영참여(Participation), 2) 근로자간 임금의 평등(wage compression), 3) 고용 안정(employment security), 4) 근로자 교육(training) 등이 포함된다. 이러한 일련의 인적자원관리 제도는 몬드라곤의 경영원칙과 매우 유사한 양상을 보이고 있다.

먼저 근로자 경영참여의 경우, 몬드라곤 그룹 내 기업들은 모든 근로자들이 주주로서의 권리를 행사하고 있어, 몬드라곤의 '민주주의' 경영원칙과 부합한다. 대부분의 기업에서 그러하듯, 몬드라곤 그룹의 소속 기업들도 주요 결정이 이사회를 통해서 이루어진다. 하지만 몬드라곤 그룹에서는 조합원들이 각기 자기의 한 표를 행사해서 이사를 선출하며, 조합원들은 누구나 이사회 구성원이 될 수 있다. 이사회 구성원들은 다시 경영진을 임명하게 되는데, 선임된 경영진들은 경영현장에서 의사결정 과정에 노동자들과의 소통(communication)을 중요시 여긴다. 이러한 일련의 과정을 통하여 모든 근로자들의 의사가 직/간접적으로 기업 경영에 반영될 수 있다.

최근 근로자들의 경영 참가의 중요성에 대한 많은 논의가 전개되고 있다. 이에 대한 기존 연구는 근로자들의 경영 참여와 생산성, 동기부여, 만족도 간의 관계를 중심으로 진행되고 있는데, 이러한 변수들의 관계를 형성하는 기본 논리로 자신의 업무가 진행되는 과정에 영향을 미칠 수 있는 사안에 대한 근로자들이 의사결정에 참여함으로써 동기부여 효과가 커질 수 있다는 점과, 근로자들이 제시한 새로운 아이디어를 통하여 기업 전체 차원에서 참신한 경영 방식을 채택할 수 있기 때문에 경영성고가 전반적으로 향상될 수 있다는 점이다. 회사 차원에서 근로자의 새로운 의견과 목소리를 주요 의사결정에 반영하게 될 경우, 근로자들이 자신들이 기업 경영에 있어서 중요한 파트너임을 인식할 수 있게 되고 경영진과의

협력의도를 증가시키기 때문에 기업에 대한 만족감과 일에 대한 만족감을 동시에 증대시킬 수 있다.

의사결정 과정에 근로자들과의 소통의 결과를 반영한다는 것은 비효율을 야기할 수도 있다고 판단된다. 시시각각 변화하는 경쟁 상황 하에서 의사결정은 신속성과 정확성이 요구된다. 경쟁기업의 움직임과 소비자 기호 변화를 신속히 탐지하고 이에 적절한 대응방식을 찾지 않고서는 경쟁 상황에서 살아남기 힘들 것이다. 하지만, 궁극적으로 몬드라곤이 추구하는 바는 모두가 참여하는, 혹은 최소한 의사결정과정을 투명하게 만들어 내는 것이 기업에서 일하고 있는 근로자들의 조직몰입(organizational commitment)과 과업몰입(task commitment)을 이끌어내는 주요한 수단이 될 수 있다는 것이다. 비록 시간이 많이 걸리는 결정이고 다소 비합리적인 결정일지라도, 일단 모든 근로자들이 참여한 의사결정에는 노동자 각각의 목소리가 반영되고 녹아있기 때문에 '회사'의 결정사항은 곧 '나'의 결정사항이 되고, 따라서 높은 수준의 목표 몰입도(goal commitment)를 보일 수 있게 된다.

Bailey (1993)는 능력과 자질이 충분한 근로자들이 기업 경영에 참여할 기회를 배제되었을 경우 기업 경영 성과가 낮아질 수 있음을 보고하고 있다. 해당 업무를 직접 담당하고 있는 근로자들은 자신들의 직무에 관하여 그 누구보다도 잘 알고 있다고 판단된다. 따라서 근로자들의 의견이 의사결정 과정참여를 통하여 기업의 의사결정과정에 반영될 경우, 기업이 생산하는 제품과 용역의 질과 양이 동시에 향상할 수 있고 따라서 근로자 개인과 기업 전체적인 생산성 향상에 획기적인 기여를 할 수 있게 될 것이다. Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg (2000)의 연구에서도 근로자 경영참여의 효과성에 대하여 설명하고 있는데, 효율적으로 운영된 근로자 경영 참여 시스템을 통하여 형성될 수 있는 근로자들의 기업과 경영진에 대한 긍정적 지각 등이 근로

자들의 직무에 대한 만족과 자신이 속한 기업에 대한 몰입도 등의 변수와 연관되어 있고, 이러한 선행 요인들이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다.

두 번째로 Pfeffer(1994)가 주장한 고성과 작업 시스템 중 근로자간 임금의 평등(wage compression)은 과도한 임금격차가 근로자들의 근로의욕을 저하시킬 수 있다는 판단을 바탕으로 하고 있다. 더불어 임금 평등을 통해 근로자들의 일에 대한 동기부여를 강화시킬 수 있다고 주장한다. 이는 몬드라곤 그룹의 경영원칙 중 '평등'과 관련지어 생각해 볼 수 있을 것이다. 몬드라곤에서는 창립 초기 임금 격차를 최대 3배로 정하고 있기 때문에 근로자들이 상대적으로 적은 임금 격차를 인식할 수 있도록 제도적인 장치를 마련하고 있다(Whyte & Whyte, 1991). 몬드라곤 그룹은 기업 내 임금 격차가 타 기업에 비하여 현저히 적을 뿐만 아니라 보편적인 복지정책을 통하여 누구나 동일한 수준의 복지혜택을 받게 하고자 노력하고 있다.

동일 산업 내 타 기업에 비해 낮은 수준의 급여 격차는 인적자원관리에 있어서 문제점으로 대두될 수도 있다. 급변하는 시장상황에서 기업이 성공적인 영업활동을 하기 위해서는 창의성과 실력을 겸비한 유능한 인재(핵심인재)를 확보하는 것이 필수적이다. 모든 기업들에서 핵심인재 찾기에 혈안이 되어 있는 노동시장을 상황을 생각해보면, 낮은 수준의 급여 격차는 우수한 인재를 채용할 수 없어서 생산성이 타 기업에 비하여 떨어지고 급기야 기업의 생존에 영향을 미칠 수 있기 때문에 쉽게 결정할 수 없는 문제이다. 하지만 많은 기업에서 또한 높은 수준의 기업 내 급여격차로 인해 근로자들의 노동의욕상실을 경험하고 있다. 미국의 경우 2006년 기준 기업 내 최고경영자와 일반근로자간의 급여격차가 평균 39배에 이르고 있으며 같은 기간 한국의 기업 내 급여격차는 평균 23배에 달하고 있다(Noe, Hollenback,

Gerhart, & Wright, 2008). 한 기업 내에서 발생하는 높은 수준의 급여격차는 근로자들의 '공정성 지각(equity perception)'에 영향을 미칠 수 있고, 이는 근로자들의 모티베이션 수준을 결정할 수 있기 때문에 기업의 생산성에 영향을 미치는 중요한 요인이 된다.

세 번째로 Pfeffer(1994)가 주장한 고성과 작업 시스템 중 하나는 근로자에 대한 교육훈련(training)이다. 근로자들이 교육을 통하여 높은 수준의 기술을 습득하게 된다면 더 높은 수준의 성과가 가능하게 된다. 이는 몬드라곤의 경영원칙 중 '교육'과 밀접한 연관을 가지고 있다. 교육훈련은 몬드라곤 그룹의 설립자인 호세 신부 때부터 강조했던 인적자원관리제도라 할 수 있다(장세용, 류지석, 2010). 호세 신부는 지역 주민들이 생산 활동에 필요한 기술을 지닐 수 있도록 하는 것이 지역 경제를 활성화 하는 근원적 방안이라 판단하여 초기부터 기술학교를 설립하여 근로자들이 일정 수준 이상의 기술을 습득하게 하기 위해 노력했다. 이후에도 지속적으로 그룹 내에 학교와 연구소를 설치하여 근로자들의 필요에 의해 적극적으로 교육 훈련 활동에 참여할 수 있는 기반을 마련했다고 판단된다. 직무에 필요한 높은 수준의 기술을 지닌 근로자들을 바탕으로 몬드라곤은 경쟁우위 확보가 가능할 수 있었다.

마지막으로 Pfeffer(1994)가 주장한 고성과 작업 시스템에는 고용 안정(employment security)이 포함되어 있는데, 이를 통하여 근로자들이 높은 수준의 조직몰입과 조직정체성을 지각할 수 있게 된다. 기업이 근로자들의 지속적인 경제적 활동을 보장해 준다는 측면에서 고용 안정은 근로자들이 조직과 하나의 운명체임을 인식시키는 데 있어서 핵심적인 영향을 미치고 있다고 판단된다. 이러한 인적자원관리 제도는 몬드라곤 그룹에서 기업들에서는 근로자 본인들이 희망하는 한 지속적으로 일을 할 수 있도록 해 준다는 경영원칙과 부합한다. 여타 기업

에서 경제 사정 상 해고를 통한 인원감축을 선택하는 상황에서도 몬드라곤에서는 해고 대신 순차적인 휴직 제도를 시행함으로써 고용안정을 보장해 주기도 하고, 기업이 파산하는 경우에도 그룹 내 타 기업으로 전직시킬 수 있는 제도를 실행하고 있다. 휴직 기간 중에도 근로자들은 기존 고용상태의 80% 수준 까지 기업으로부터 휴직수당을 받을 수 있다. 보통 휴직 기간은 1년이 넘지 않는데, 1년 이후에는 다른 근로자들로 하여금 휴직을 선택하게 하고 휴직했던 근로자들은 기존의 일터 혹은 조합 내 다른 기업으로 복귀한다. Job Sharing을 통하여 노동과잉을 조절하고 있는 것이다. 그룹 내 타 기업으로 전직을 한 경우 새로운 직장을 배정받은 노동자들은 기업에서 실시하는 전직 프로그램(transfer program)을 통해 효과적으로 새로 부여된 임무에 적응할 능력을 키울 수 있다.

Ⅶ. 결론 및 시사점

본 연구에서는 스페인 몬드라곤 그룹의 사례를 바탕으로 기업의 사회적 책임을 근로자에 대한 책임 중심으로 살펴보았다. 몬드라곤 그룹이 성공할 수 있었던 데에는 여러 가지 요인이 찾아볼 수 있을 것인데, 본 연구에서는 몬드라곤의 사회적 책임활동이 고성과 작업 시스템과 부합하는 측면을 바탕으로 성공요인을 파악하고자 했다.

고성과 작업 시스템은 개인이나 기업의 성과가 개인의 능력(ability), 동기부여(motivation), 의사결정참여(opportunity to take part in the decision making)의 세 요소에 의해 결정된다고 보는 AMO theory(Boxall & Purcell, 2003)를 바탕으로 하고 있다. 근로자들이 자신이 맡은 업무를 수행할 수 있는 능력을 갖추고 있고, 업무완수에

대한 동기부여가 되어 있으며, 더불어 의사결정과정 에 참여해서 자신들의 운명을 스스로 결정할 수 있을 경우 성과가 최대화 될 수 있다. 아무리 능력이 있는 근로자라 할지라도 일에 대한 의욕이 없으면 높은 성과를 기대할 수 없을 것이고, 동기부여 수준이 높다 할지라도 업무를 수행할만한 능력이 부족할 경우에는 높은 수준의 성과가 만들어지지 못할 것이다. 높은 수준의 생산성은 충분한 능력과 업무수행에 대한 의욕을 가진 근로자들이 적극적으로 의사결정 과정에 참여할 수 있는 여건 하에서 가능할 것이다. 따라서 많은 기존 연구에서는 AMO theory의 세 가지 요인(개인의 업무능력 신장, 동기부여, 의사결정참여)을 작업현장에서 실현시킬 수 인적자원관리 제도를 고성과 작업 시스템으로 분류하고 있다.

몬드라곤의 근로자들에 대한 사회적 책임을 바탕으로 한 경영원칙에서 고성과 작업 시스템의 모습을 살펴볼 수 있다. 우선 몬드라곤 그룹 내 여러 기술학교와 연구소를 통해 근로자들이 필요에 따라 높은 수준의 다양한 기술을 익힐 수 있었다는 점과 근로자들이 기업으로부터 평등하게 대우받고 있다는 자각을 하게하고 고용안정을 통해 평생 동안 경제활동에 대한 안정감을 느낄 수 있게 했다는 점에서 고성과 작업 시스템과 부합하며, 더불어 근로자 주주제도를 바탕으로 적극적으로 근로자들이 의사결정 과정에 참여할 수 있는 분위기를 조성했다는 점도 고성과 작업 시스템과 부합하는 요소로 파악해 볼 수 있을 것이다.

기업의 사회적 책임 활동이 고성과 작업 시스템과 공통요소를 가지고 있다는 것은 기업이 사회적 책임 활동의 파급효과로 인해 성과가 단기간에 가시적일 수도 있다는 점을 의미한다. 이러한 측면에서 판단해 보면, 기업들은 사회의 압력에 의해 어쩔 수 없이 최소한의 비용으로 사회적 책임 활동을 해야 한다는 수동적 관점에서 벗어나, 사회적 책임 활동을 통하여 기업 내에서 인간존중 혹은 근로자의 행복추구권

을 보장할 수 있으며 더불어 기업 수준에서의 생산성을 향상시킬 수 있다는 측면에 주목해야 할 필요성이 제기된다. 일부 학자들에 의해 기업의 사회적 책임 활동에 대한 비판이 제기되고 있는데, 이는 기업이 일련의 사회적 책임 활동을 수행하는데 있어서 주주의 사적 소유권이 침해될 수 있다는 것으로 영리활동의 도구인 기업을 통해 주주들이 얻어야 할 이익을 적절하지 않은 방법으로 사회가 공유할 수도 있다는 점을 지적하고 있다. 이 사례에서 볼 수 있는 것은 모든 사회적 책임 활동이 기업에 부당한 추가 원가요인으로만 작용하지 않는다는 것이다. 즉, 사회적 책임 활동을 통해 기업이 생산성을 배가시킬 수 있는 측면이 동시에 존재할 수 있다는 점을 몬드라곤 그룹의 근로자의 사회적 책임활동 부분에서 찾아볼 수 있다.

참고문헌

- 김동배(2001), "참여적 작업시스템과 성과 - 작업조직과 인사관리의정합성을 중심으로," **인사관리연구**, 25 (1), 199-226.
- 김성오(1996), 몬드라곤의 체험, 서울, 신용협동조합중앙회.
- 박영철(1983), "사회개발에 있어서 기업의 역할: 사회적 책임에 대한 기업의 대응," **한국사회개발연구**, 34-47.
- 장세용·류지석(2010), "스페인 몬드라곤 협동조합 복합체의 로컬리티와 글로벌리티," **역사학 연구**, 39, 149-189.
- 조은상(2009), "사람중심기업, 몬드라곤 협동조합(Mondragon Cooperative Corp.)의 사례," 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집.
- 한철 (1989). "주식회사의 사회적 책임," **상사법연구**, 7, 539-573.
- Appelbaum, E. and P. Berg(1999), "High-performance work systems: Giving workers a stake," in M. Blair and T. Kochan(Eds.), *The new relationship: Human capital in the American corporation*, Washington, DC, Brookings Institution, 102-144.
- Arthur, J(1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Boxall, P. and J. Purcell(2003), *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Clamp, C(2003), *The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives*, Paper presented at the congress, Mapping Co-operative Studies in the New Millennium, Victoria, University of Victoria.
- Datta, D., J. Guthire, and P. Wright(2003), *HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter?* Unpublished manuscript, Ithaca,. Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Doty, D. and J. Delery(1997), "The Importance of holism, interdependence, and equifinality assumptions in high performance work systems: Toward theories of the high performance work force," Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management, Boston, MA.
- Gerhart, B(2007), "Human resource systems," In C. Ostroff and T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*, Florence, KY, Lawrence Erlbaum.
- Hackman, J. and G. Oldham(1980), *Work redesign*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Hesselbein, F. M. Moldsmith, and R. Beckhard (1997), *The Organization of the Future*, Drucker Foundation Future Series. San Francisco, Jossey-Bass.
- Huselid, M(1995), *The Impact of Human Resource*

- Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M., S. Jackson, and R. Schuler(1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance," *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Katz, H., T. Kochan, and M. Weber(1985), "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness," *Academy of Management Journal*, 28, 509-526.
- MacDuffie, J(1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- MacLeod, G(1998), *From Mondragon to America: Experiments in Community Economic Development*, Sydney, University College of Cape Breton Press.
- Noe, R., J. Hollenback, B. Gerhart, and P. Wright (2008), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Boston, MA, McGraw Hill.
- Pfeffer, J(1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA, Harvard Business Scholl Press.
- Wright, P., B. McCormick, W. Sherman, and G. McMahan(1999), "The role of human resource management practices in petrochemical refinery performance," *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 551-571.
- Whyte, W. and K. Whyte(1991), *Making Mondragon: the growth and dynamics of the worker cooperative complex*, New York, ILR Press.
- Youndt, M., S. Snell, J. Dean, and D. Lepak(1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

〈사례 인터넷 홈페이지〉

몬드라곤 그룹 <http://www.mcc.es/language/en-US/ENG.aspx>

The Linkage between Corporate Social Responsibility and High Performance Work Systems: The Case of Mondragon Group

Jang-Ho Choi*

Abstract

This study attempts to examine the common factors between firms' efforts to perform 'corporate social responsibility (CSR)' activities (especially activities for the benefits of their employees) and 'high performance work systems' through the case of the Mondragon Corporation Cooperatives.

Firms can be regarded as one of the social formation and thus they have to perform duties which are assigned to the firm. Firms can survive with the help of other members in the society. Therefore, firms have to conduct the ethical and socially desirable behaviors which have positive effects on other members of the society.

This study shows the CSR activities conducted by the Mondragon Corporacion Cooperativa. Employees at the Mondragon usually show high level of morale and satisfaction toward their firm based on the CSR activities performed by their firm because the firm assures the employment security, gives employees opportunities to take part in the decision-making process, and performs some other HR practices which have positive effects on employee attitudes and behaviors. These HR practices can be considered as the part of the high performance work systems. Accordingly, this study attempts to show the concomitant features between corporate social responsibility activities and high performance work systems and argues that firms can increase the level of the efficiency in managing their human resources when they perform the corporate social responsibility activities.

Key Words: Mondragon, Corporate Social Responsibility, High Performance Work System, Employee Participation

* Sogang Business School, Sogang University

〈Teaching Note〉

기업의 사회적 책임과 고성과 작업 시스템의 연계: 몬드라곤 그룹의 사례

Synopsis

이 연구는 스페인 몬드라곤 그룹의 사례를 통하여 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility) 활동을 근로자에 대한 인적자원관리 제도(human resource management system)의 측면에서 파악하고 있다.

기업은 일회적인 영리추구활동을 전개한다기보다는 사회 속에서 지속적으로 경제활동을 해야 한다는 측면에서 기업의 사회적 책임 활동의 중요성을 생각해 볼 수 있다. 기업은 영속적으로 사회 속에서 일반 대중과 호흡하며 생존해야 할 사회적 유기체라 할 수 있다. 따라서 기업도 자신의 역할에 부합하는 사회적 책임을 수행하도록 강제되고 있다. 더구나 기업 자신의 활동에 영향을 미치는 이해당사자 중 하나인 근로자의 삶의 질을 결정짓는 막대한 영향력을 행사하기 때문에 스스로의 활동이 윤리적일 것과 근로자의 행복을 추구하는데 많은 지원을 해 줄 수 있어야 한다는 점들이 요구되고 있다.

몬드라곤 그룹은 스페인 바스크 지방의 협동조합 연합체로, 1956년 설립된 이후 전 세계에 공장을 현지에서 운영하는 거대 기업으로 성장했다. 주요 사업 분야는 유통, 금융, 제조업이며 80% 이상의 근로자들이 기업의 주인(주주)으로 활동하고 있다. 몬드라곤 그룹에서는 다양한 사회적 책임 활동의 수행을 통하여 스페인 국민들로부터 높은 신뢰를 받고

있는데, 이에는 도시지역 소상공인 보호, 청년창업 지원, 사회적 연대를 통한 소외계층 지원, 근로자들의 행복한 삶을 위한 지원 등이 포함된다.

본 연구에서는 몬드라곤의 근로자들에 대한 사회적 책임 활동 부분에 대하여 논의하고 있는데, 근로자들이 경제적으로 안정된 삶과 근로의욕을 높이는 방안에 대한 몬드라곤 그룹의 노력이 서술되고 있다. 몬드라곤 그룹은 대부분의 근로자들이 기업의 주주로서 기업 활동에 대한 결과를 근로자들에게 배분하고 있으며 경영활동에 근로자들의 의사를 적극적으로 반영할 수 있도록 인적자원관리 제도를 운영하고 있다. 또한 근로자들이 일정 수준 이상의 기술을 확보할 수 있도록 교육 훈련에 집중하는 한편, 고용안정을 위해 다양한 노력을 펼치고 있다.

Teaching Point

1. 몬드라곤 기업 사례에서의 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility; CSR) 활동 사례 확인 및 CSR의 필요성에 대한 이해
2. ‘Shareholder’ 관점에서 벗어나, ‘stakeholder’로서의 종업원 관리 측면에서 사회적 책임 활동의 필요성에 대한 이해

3. 몬드라곤 그룹 사례에서 나타난 고성과 작업시스템(high performance work system)에 대한 이해와 사회적 책임 활동의 연계성에 대한 이해

Assignment Question and Analysis

1. 많은 기업들에서 사회적 책임의 중요성에 대한 고민이 진행되고 있다. 기업이 왜 영리활동과 직접 관련이 없는 사회 일반대중들을 위해서 노력해야 하는지에 대해서 논하시오.

전통적으로 기업은 기업에 자금을 제공한 주주와 채권자들의 이익을 위해 영업활동을 전개해왔다. 하지만 20세기 후반에는 기업의 기본 영업활동 방식에 대한 수정이 필요해졌다. 왜냐하면 기업의 목표가 오직 영리를 추구하여 주주와 채권자의 이익을 최대화 하고자 한다는 점이 일반대중으로부터 비판을 받기 시작했기 때문이다. 대표적인 이유가 '기업의 사회적 책임'이다.

현대 사회의 모든 사람들은 자신의 삶을 영위하는데 있어서 많은 권리를 누리게 되었지만, 이와 더불어 의무에도 소홀하지 않도록 강요받고 있다. 이에 비해 기업의 경우, 비록 사회의 중요 구성원 중 하나로 사회로부터 여러 가지 혜택을 받고 있기는 하지만, 기업이 사회에 대해서 (특히 기업 활동과 직접 연관이 없는 일반대중에 대해서) 어떠한 의무를 수행해야 하는지에 대한 논의는 상당히 부족했다.

20세기 후반부터 시작된 소비자 운동 중 하나가 기업의 사회적 책임을 요구하는 목소리였다. 소비자들은 적극적으로 나서서 기업이 영리활동뿐만 아니라 사회구성원으로서의 책임 있는 행동이 필요함을 주장하기 시작했다.

기업이 사회적으로 책임 있는 활동을 수행해야 한

다는 점은 'going concern(계속기업)' 공리와도 부합한다. 계속기업의 공리란 기업이 소유자나 구성원들과는 별개로 계속적인 생명을 지니고 사회 속에서 생산 활동을 수행한다는 것을 의미한다. 즉, 기업은 일회의 영업 이후 투자원금을 회수하고 청산하는 시스템이 아닌, 영속적으로 목표를 달성하기 위해 계속적인 재투자 과정 속에서 구입/생산/판매 등의 기본 영업활동을 수행해 나가는 '사회적 조직체'라는 것이다.

'사회적 조직체'로서의 기업이 사회의 일원으로 활동하기 위해서는 자신의 활동에 영향을 미칠 수 있는 다수의 대중에 대한 책임을 생각해 보아야 할 것이다. 기업이 사회에 가지는 책임은 소극적 책임과 적극적 책임으로 나누어 생각해 볼 수 있는데, 소극적 책임은 기업의 영업활동 중 발생할 수 있는 부정적 영향(예, 공해물질 배출)을 최소화 할 수 있는 노력이라 할 수 있고, 적극적 책임은 더 나아가 사회에 긍정적 파급효과를 유발하는 행위(예, 일자리 창출)를 도모하는 것이라 할 수 있다.

기업이 사회적 책임을 다 하지 않아 활동에 영향을 받는 경우가 발생하고 있다. 윤리적으로 운영되지 못하는 기업에 대한 소비자의 불매운동이 대표적이라 할 수 있는데, 최근 미국에서 일어났던 '스타벅스' 불매운동의 경우 '공정거래(fair trade)' 차원에서 소비자들이 기업에 보다 적극적인 윤리 활동을 요구한 예라 할 수 있다.

2. 기업의 사회적 책임 활동이 종업원에 까지 미쳐야 하는 이유에 대해서 논하시오.

기업의 사회적 책임은 기본적으로 기업의 운영이 shareholder(주주) 이익 최대화의 관점에서 stakeholder(이해관계자) 이익 최대화의 관점으로의 전환을 요구한다. 이해관계자는 여러 측면에서 살펴볼 수 있는데, 해당 기업에서 일하고 있는 근로자들도 대표

적인 이해관계자라 할 수 있다.

기업이 내부 이해관계자인 근로자들에 대해 사회적 책임 활동을 해야 하는 이유는 크게 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

우선 humanity의 측면이다. 인간은 누구나 그 존재 자체만으로도 존중 받을 권리를 가지고 있다. 하지만 기업이 부당한 노동관행을 유지하게 되어 근로자들의 인간성 상실을 초래한 경우를 주변의 사례에서 쉽게 찾아볼 수 있다. 근로자들을 이익 창출을 위한 수단으로 생각하지 않고 기업을 통해 근로자 자신들의 행복추구를 보장할 수 있도록 기업 활동을 전개해야 한다는 측면은 경제논리에 앞서서 무엇보다 중요한 사안이 될 수 있을 것이다.

다음으로는 기업의 생산성과의 연관성을 생각해 볼 수 있다. 기업 경영 방식은 20세기 동안 많은 변화와 발전을 겪었다. 인적자원에 대한 관리 방식에서도 많은 변화가 있었는데, 대표적인 것이 '통제로부터 몰입으로(from Control to Commitment)'이다. '통제'를 강조한 인적자원관리 제도는 'Theory X'를 바탕으로 하고 있으며 완벽한 개인행동의 통제를 통하여 근무태만을 막고 보다 과학적으로 검증된 업무방식을 모든 근로자들에 동일하게 요구하게 된다. 반면 '몰입'을 중시하는 인적자원관리 제도 하에서는 근로자들이 자율성과 참여를 통하여 업무에 대한 동기부여가 증가할 수 있고, 이는 궁극적으로 기업의 생산성을 높일 수 있게 된다. 몰입 증대를 위해서 여러 가지 제도가 논의되고 있는데, 근로자들의 경영과정 참여, 평등한 대우, 교육훈련, 고용안정 등이 이에 해당한다.

두 가지 인적자원 관리방식 나름의 장단점이 존재하지만, 현재 많은 학자들과 현장에서는 '몰입'을 통한 관리방식의 우월성을 주장하고 있다. 사람들을 통제에 대상으로 보는 관리방식 보다 자율성 보장을 통해 더 높은 생산성 향상을 도모할 수 있다는 것이다.

본 연구의 분석대상인 몬드라곤 그룹에서는 근로

자들에게 보다 많은 경영참여 기회를 제공하고 더 높은 수준의 급여를 지급하기 위해 노력하고 더 나아가 고용안정을 보장하려는 노력으로 근로자들이 조직 성과 향상에 자발적 노력을 기울이도록 하고 있다.

3. 몬드라곤 그룹의 사례에서 기업의 사회적 책임활동과 고성과 작업시스템의 공통부분을 찾아보고, 기업의 사회적 책임 활동을 통하여 인적자원 활용의 효과성 향상을 도모할 수 있는지에 대해서 논의하시오.

기업의 사회적 책임활동과 고성과 작업 시스템은 내부 이해관계자(근로자) 들에 대한 관리방식에서 그 접점을 찾아볼 수 있다. 전술한 바와 같이 기업은 근로자들이 노동활동을 통하여 행복을 추구할 수 있도록 적극적으로 도와야 한다는 측면에서 사회적 책임 활동을 수행해야 할 것이다.

Pfeffer(1994)는 기업이 인적자원관리 시스템을 바탕으로 경쟁기업에 대한 비교우위를 지닐 수 있다고 설명하고 있는데, 이러한 시스템에는 종업원 경영참여(Participation), 임금평등(wage compression), 고용안정(employment security), 교육훈련(training and skill development) 등을 포함한다고 주장하고 있다.

몬드라곤 그룹에서 실시하고 있는 인적자원관리 제도는 기업의 근로자에 대한 사회적 책임을 강조하는 내용이 많이 포함되어 있다. 몬드라곤 그룹은 근로자들의 고용을 적극적 개념에서 보장하려 노력하고 있으며, 기업 내 임금 격차를 가능한 한 작게 하여 소속 기업으로부터의 불공정한 처우에 대한 불만을 줄이고자 노력하고 있다. 최근 언급되고 있는 고급업자와 저급업자 간의 '신뢰간극(trust gap)'의 문제는 같은 기업에서 일하면서도 서로 다른 급여를 받을 경우 근로자들 간의 신뢰형성이 어렵게 된다는 점을 지적하고 있다. 낮은 수준의 급여차이는 기업

이 유능한 근로자들을 외부에서 영입하는데 어려움을 겪게 할 수 있다는 단점이 지적될 수 있으나, 적절히 운영될 경우 현직 근로자들로부터 높은 호응을 받게 되어, 단점의 영향력을 상쇄하고도 남을 긍정적인 영향력을 지닌 제도라 파악된다.

몬드라곤 그룹에서는 대부분의 근로자들이 주주로서의 의무와 권리를 행사하고 있다. 몬드라곤 그룹에 속한 기업에서 발생한 이익은 주주들인 근로자들에게 분배되고, 이는 다시 기업에 적립되고 있어서 더 많은 주주로서의 권리를 누릴 수 있도록 제도적 장치를 마련해 두고 있다. 더불어 근로자들은 이사회 구성원을 선출할 수 있는 권한을 가짐으로써 기업 경영에 참여하게 된다. 근로자들로부터 선출된 이사회 임원들은 다시 그들의 경영진을 선발하게 되는데, 이를 통해 경영진들은 근로자들의 목소리를 담은 기업경영을 도모할 수 있도록 하고 있다. 또한 매년 있는 전체회의를 통해 근로자들이 적극적으로 자신의 요구사항을 기업에 알릴 수 있도록 한다. 이러한 직/간접적인 참여를 통하여 근로자들의 근로의욕이 증가하고 목표에 대한 몰입도가 높아지며 또한 자신과 자신이 속한 기업을 하나로 생각할 수 있기 때문에 정체성(identity)이 증가할 수 있다.