

환경을 고려한 기업경영

박 재 주 환경보전협회 사무총장

환경을 올바르게 생각하는 기업은 생산공정이나 생산물뿐 아니라 경영방식에도 많은 변화가 있어야 한다. 이런 변화는 때때로 경영전반에 관한 질적 개선과 같이 보조를 맞추게 되는데 경영이 서투른 기업을 환경 친화적이라고 할 수 없다. 역으로 환경에 대한 손해를 줄이기 위해 최선의 노력을 다하는 기업은 잘 경영되고 있는 기업들이다. 그래서 그러한 관계가 있는지 그 이유는 환경에의 관심이 경영에 새로운 시점을 가하고 있기 때문이고 이윤을 극대화하여 생존경쟁의 전략을 세운 기업 스스로가 사회적 책임을 지며 자연계에 대한 그들의 영향력에 의구심과 염려를 하게 됨으로서 발생하게 된 것이다. 이들의 목적은 서로 모순되는 것도 있다. 예를들면 환경에 친화적인 상품이 소비자가

바라는 가격, 재질이 나 편리성에 합당하지 않는 경우에는 어떻게 될 것인가? 이러한 모순이 생기지 않을 때 그 목표 달성에는 종래의 경영자를 부축하는 여러가지 관용이 요구된다. 유릿히슈데가란 독일의 에스토릿히원겔에 있는 유로 피안 비즈니스 스쿨의 환경 메레리먼트 연구소가 그 분야에서 세계 최초의 연구소이지만 그들은 『환경을 고려한 경영에는 복잡하게 얽혀 있어서 예술적이라고 할 수 있는 경영 기법을 필요로 한다』 라고 말하고 있다. 또 한사람의 전문가인 캐나다의 판무경영센타의 돈 심프슨은 『많은 이해 관계자들을 상대하는 기능』을 개발하여 『피라미트의 명령 계통이 아니고 네트워크로 생각한다』 라고 이에 대한 필요성에 대하여 언급하고 있다.

토탈 퀴리티의 추구

환경 이미지 개선에 더욱 올바르게 묶여 있는 기업의 임원들은 강한 신념을 가지고 말한다.

지바가이기의 취제적인 콤포우 샨만은 환경보호를 말하는 정치가와 같이 열의를 가지고 기업의 환경보호 책임에 관한 그들의 이상을 설명하고 있다. 그는 환경에 관한 신념을 밑에서 부터 양성 시키기 위한 새로운 기업문화의 필요성이나 『권한위양』의 필요성에 대하여 말하고 있지만 결과적으로는 기업에 대한 로비스트들의 영향력의 중대를 암시하고 있으므로 환경보호활동가에게는

애용되지만 종래의 기업가들에게 접나는 말이다.

미국의 경영용어에는 환경에 대한 책임은 토탈퀴리티의 탐구라는 의미로 표현되고 있다. 생산공정에서 생기는 결함은 생산물이 공장문을 나오면서 부터 수리비용이 제일 높아진다는 것이다. 미국에서 부터 발생하여 다시 미국으로 수출되어 지므로서 최고의 경영실무로 되돌아가 가고 있었다.

이에 따라 결함차의 리콜이 높아짐에 따라서 결함차를 줄이기 위해 비효율적이지만 다소의 차를 그 반출되기 전의 결함으로 수리하는 것이다. 최선의 방법은 토탈퀴리티를 추

구하고 결함을 완전 해소하는 것이다. 즉 처음부터 오차가 일어나지 않게 하는 것이다.

토탈퀴리티는 요람에서 무덤까지의 환경을 고려한 것이라 할 수 있다. 또한 생산물이 공장에서 나오면 결함의 수리가 더욱 비싸게 먹히고 환경사고뒤에 정화하게 되면 더욱 큰 비용이 들어 갈 뿐아니라 기업 이미지도 실추되게 된다.

따라서 안가(싼것) 생산공정의 최 종국면에서 오염물질을 제거하게 되는데 대개 파이프의 출구(END OF PIPE)에서의 기술이다. 그러나 장기적으로 제일 안가이고 안전한 것은 오염방지, 즉 공장에서 사용하는 유

독물을 삭감시키는 것이다.

제품의 중요한 부분인 질적 측면은 몇 사람의 경영전문가가 말하듯이 그 제품이 사회에 미치는 마이너스의 크기에 있다. 기업은 각 제품에서 생기는 『사회적 손실』을 최소한으로 억제시키는 것을 목표로 한다. 『손실』의 하나는 고객의 욕구를 만족시키고 또 제품의 생산, 신용, 처분의 결과로서 환경에 미치는 손실이다. 경영자중에서 고객의 만족도를 계산하는 식의 전통적인 정의가 환경면까지 확대되어 요람에서 무덤에 까지 제품의 영향을 받는다는 사람들에게 까지 논한다는 것에 대해 의문을 제기하는 사람도 있다.

이상과 같이 환경에 따른 손실을 포함한 제품의 질에 대한 생각은 대개 가격매커니즘에 반영되지 않는 비용을 경영자가 고려하게 되는 입장이 된다. 지금까지 말한바와 같이 이들 비용의 대부분은 입지의 문제, 기업 이미지를 손상할 가능성, 더욱이 규제나 고객의 급격한 기호 변화라고 보며 이는 기업에 관계된다. 이와 같은 비용은 크게 증가될 것으로 예상되므로 경영전략에서 검토될 필요가 있다. 더욱이 환경문제에 열심인 기업들은 환경면에서 토탈 쿼리티를 추구하여 그 결과 결합제로의 환경보호, 즉 배출제로의 성공을 탐구케된다. 얼마간의 기업의 세계중의 자회사에 공통으로 환경 가이드 라인을 설정하는 것은 토탈 쿼리티의 추구가 목적인 것이다. 경영이 잘 되는 기업은 개발도상국의 플렌에 자발적으로 질을 떨어뜨리는 목표를 설정하지는 않는다. 또 환경을 고려한 경영을 직시하는 기

업은 환경보호 촉진으로 세계공통의 목표를 구한다.

이 전략은 환경정책이 중앙집권화된 책임체제에서 가능하다. 미국의 다국적기업은 미합중국 내와 해외에서도 가끔 자회사의 환경에 관한 조업상의 규율을 적용시킨다. 영국 기업은 보다 분산형의 경영구조를 많이 갖고 있으므로 이런 어프로치는 지나친 처사이다. 그러나 이러한 처사는 변화를 가져 오게도 한다.

기업의 환경정책과 그 유효한 실시

실질적인 문제로서 환경을 배려한 회사와 그렇지 않은 회사간의 경영이 어떻게 다른가에 대한 대답은 쉬운 문제가 아니다. 사실 이 문제에 대해서는 회의의 회수에 따라 경영자가 근면하게 대처한다.

처음에는 중요 스텝들이 중역회의의 전면적인 지원을 얻어 환경에 관한 기업의 이념이나 목표를 명시한다. 이것은 많은 활동을 하게 하는 상세한 규칙에 세분화 할 필요가 있다. 규칙의 준수는 정기적으로 감시하고 그 결과는 환경담당 임원에게 제시하여야 한다. 정보의 수집과 보급이 더욱 중요하다. 이 전략에 있어서 강건의 요소는 환경감사와 그 기업의 환경정책과의 통합이다. 그러나 환경을 생각하는 기업은 환경에 관심을 나타내지 않는 기업과는 다른 특징을 가지고 있다.

한 예로 기업의 환경정책과 종업원에 대한 자세와는 긴밀성을 갖고 있다. 즉 기업의 목표에 관한 대외적인 성명에서 나타나 있다. 이것은 공장에서도 아름답게 할 수 있다.

그리고 종업원의 능력에 맞는 임금을 지불한다는 것을 믿고 있다. 이들의 신조는, 기업은 고객제일 다음으로 종업원, 세번째가 지역사회, 끝으로 주주에 대한 책임이 있다고 한다. 이러한 비전도 세월이 흐름에 따라 어두워져 간다. 그 이유의 하나는 신조에 따른 새로운 환경 프로그램의 개발이다.

즉 종업원의 건강과 안전, 그리고 여러 부분에서 정부나 기업이 독자적인 환경규칙을 준수하며 이를 확인하면서 프로그램을 책정하고 지역사회와의 관계개선, 종업원의 환경교육을 지속적으로 실시하고 또 장제의 재이용, 또는리사이클 가능한 물질을 사용한다. 신제품은 사용하는 원재료나 제조과정, 그 밖에 포장을 포함한 여러가지 시점에서 환경의 영향을 조사하여야 한다. 될 수 있는대로 환경친화적이어야 한다고 의욕을 갖는 기업에 대한 몇 가지 특징이다.

종업원의 참가

기업이 효과적으로 환경정책을 진행시키는 필요조건이 종업원의 의식이다. 종업원은 기업의 가까운 주민이기도 하다. 종업원을 환경정책에 참가시키는 것은 기업이 종업원을 중요시 한다는 이미지를 심는데 뜻이 있어 그렇지 않으면 저항이 있을지도 모르는 정책 변경을 완수시킬 가능성도 있다. 경영진의 열의를 중간 관리직 층이 실행에 옮기기는 어려울지 모르지만 대개 종업원들이 환경에 관심을 나타내면 기업내에서 개혁을 지지하는 범위가 커지고 환경과 관련하여 새로운 욕구가

생기게 될지도 모른다.

종업원에 대한 배려와 환경에 대한 배려를 묶는 것이 신규 노동력의 공급 증가에 증진되면 더욱 중요하게 된다.

자기들의 회사사업이 환경에 대해 좋게 보여지는 것이 학생이나 젊은 간부가 이해하게 되는 계기가 된다. 이런 기업은 신규채용이 용이하게 될 것이며 환경보호를 목표로 세워 최대의 노력을 경주하는 기업은 동업의 경쟁 상대보다 유리하게 될 것이다.

인근주민과의 우호관계 수립

종업원이 기업의 환경정책에 막대한 영향을 끼치기 쉬운 사람들이다. 그 주변의 사람들도 그와 가까운 입장이다.

환경문제는 기업이 환경 보호단체에 어떻게 대처하는가의 문제와 같이 공장주변에 생활하는 사람들과의 관계를 어떻게 할 것인가가 새로운 문제를 제기시킨다.

종업원이 오염자로 보이면 인근사람들의 공격을 받게 된다. 그러므로 경영자는 많은 시간을 주민들과의 관계 구축을 위해 할애하게 된다. 기업은 지역사회에 공헌하기 위하여 경영자가 땀을 흘리고 또 기부도 하며 시설을 일반인에게 사업장을 개방하기도하고 스포츠센터와 같은 위락시설을 제공한다

그리고 공장을 견학시키고 기업도 많은 정보를 외부에 제공하여 상부상조하는 기업이미지를 조성하여 공생하는 기풍을 진작시킬 필요가 있다.

환경보호단체

경영자가 가장관심을 가지는 단체는 한조각의 프레스 릴리스(PRESS RELEASE)로서 제품이나 기업을 비난하게 된다. 환경보호단체 중에서 비교적 신뢰할 수 있는 단체들은 기업이나 정부에 대하여 당신들은 무엇을 하고 있느냐고 반문하게 된다. 환경에 관한 현실적인 우선사항을 열거하는 것도 데모나 제품의 불매 유통을 하는 것보다 어렵다. 몇몇 환경단체는 기업과의 관계를 구축하기도 한다. 유럽의 환경보호단체의 통합조직인 유럽 환경동맹에 의하면 경제단체나 유럽의 개별기업이 이들의 조직에게 가끔 대화를 할 것을 요구하고 있다.

환경보호 론자나 기업을 대개 국가적인 레벨에서 화합하고 있다. 새로운 전개로 EC 레벨에 달하고 있다. 환경보호단체는 기업이 갖는 정보란 초기단계의 제품연구의 내용을 깊이 알고 있어서 기업쪽은 환경보호단체가 어떠한 분야에서 당국에 압력을 가한 것인가를 알고자 한다. 기업과 환경보호단체와의 관계는 양자가 데리케이트한 문제를 제기하고 있다.

환경보호단체는 급증하고 있다. 어떤 단체는 의식적으로 환경보호의 선두를 달리는 기업을 공격목표로 삼고 있다.

앞으로 환경보호단체는 다양화 되고 정보, 리사이클링 그리고 캠페인 등으로 서비스를 참가자들에게 제공하는 단체도 있고 기업과 서로 협조하고 그 뿐만아니라 기업도 그들은 운동가들에게 무엇인가 제공하게 될 수도 있는 것이다.

앞으로 지속가능한 세계로 나간다면 환경보호단체와 공동체적의 식을 갖고 함께 환경운동에 앞장선다면 이는 기업측에는 큰 이익이 될 것이다.

고객

그런에 대한 소비자의 관심은 소매 시장이다. 그러나 기업중에는 자기들의 계열기업이 환경보호에 가치를 두고 있다고 한다. 기업 중에서도 후론에 관하여 고객에게 새로운 환경보호 서비스를 제공하는 찬스로 보고 자동차 에어컨의 후론이 누출하여 오존층을 파괴하지 않도록 에어컨 안에서 배출 재처리하는 방법을 고안제작하기도 한다. 환경보호에 대한 관심이 높으면 기업은 협력관계를 구축한다. 서로 협력관계를 맺어 중소기업이 환경을 생각하는 여유를 갖는 것도 용이하게 된다. 환경정화를 위한 독창적인 기술은 대개 소규모 회사에서 생긴다. 단 여유와 경영수완을 발휘하여 고수익이 큰 회사쪽이 소규모회사보다 환경에 대한 의식이 친화적이다. 환경에 대한 홍보활동을 목적으로 하는 많은 소규모회사에서는 환경규제를 준수하지 않고 환경보호정책의 추구를 하지 못하는 실정이다. 그러므로 대기업이 중소기업들을(협력업체) 설득시켜 환경친화적인 경영체제로 동참할 것을 권유하며 환경에 대한 인식을 촉구시켜 나가야 한다.

정보의 필요성

경영수단중에는 정보와 데이터가

대단히 중요하다. 임원회가 얼마만한 양의 폐기물이 배출되는가를 알았을때 환경문제에 대한 자세는 크게 변화할 것이다. 양을 측정하지 않고는 바로조정이 되지 않는다. 유럽기업의 환경담당 임원중 얼마간은 자기도 기업이 미국의 경쟁상대가 되려고 풍부한 데이터를 수집·공개할 의무화할 것을 바라고 있다. 그들의 데이터는 자신들의 사실을 알려줄 것을 바라고 있으며 경영상 대단히 유익한 것이다. 그 데이터를 이용하여 다른 임원들을 설득하여 환경보호를 기업정책에 반영시킬 수 있기 때문이다. 단 보고된 방출량도 소정의 레벨로 내리지 않으면 상여가 없어진다고 하며 최고 경영책임자가 계열사를 위한 목표 설정을 하게 된다. 예를들면 관리직에 건강과 안전을 환경의 목표로 선정한다. 이것이 달성 안되면 감봉시킨다. 기업은 환경에의 배려를 회계처리에 포함시켜 새로운 방법을 개발 하게 된다. 환경보호의 코스트는 환경파괴의 코스트와 조사비교되어 진다. 그러므로 적어도 사내에서 바른 가격체제로 확립케 된다.

환경감사

환경보호에 열심인 기업에 있어서 환경감사는 필수적이다. 이 수법은 1970년대초기에 기업이 환경법규의 준수 상황을 조사하기 위하여 미국에서 처음 개발되었다. 전문적인 환경감사인들은 법규의 준수사항을 체크하고 슈퍼 파운드법을 근거로 얘기되고 책임을 과할 수 없게 매매된 토지나 공장을 조사한다. 기업은

해외 계열회사가 본사와 동일기준을 만족시키는 것을 확인하고자 했다. 미국의 다국적 기업은 회의에서 감사가 시작됐다

환경을 고려한 경영의 평소 책임은 개개의 공장장에 달려있고 그들은 근무시간의 반이상을 건강 안전 환경에 할애되고 있다. 그들의 목표는 감사체제를 통하여 감시되고 감사인이 직접 동사 회장에게 보고 하게 되어 있다. 감사인들은 퇴직한 원로 종업원이기도 하고 환경감사를 실시한 기업은 자사의 스태프와 자사의 종업원과 타사 컨설턴터의 혼합팀으로 구성한다.

감사를 행하는 컨설턴터의 수는 증가 한다. 감사란 "용어의 어법상 문제는 그것이 회계감사와 다른 것이다."란 것이며 환경감사의 목적은 기업의 경영자들에게 환경담당조직, 시스템에서 오염방지의 기술이 어느 정도 기능을 발휘하고 있는가를 인지하는 것이다. 이전의 감사인은 국가나 기업의 규칙의 준수사항을 체크하고 각 환경 리스크의 가능성을 체크하기 위하여 경영시스템이 어느정도 충분한 기능을 나타내는가를 조사하고 수단으로서 환경감사를 보는 경향이 있다. 어떤 기업은 오염원의 감소를 감시하는 수단으로서 연구소나 작업장의 기술자나 배출량의 관점에서 본다. 감사에는 양쪽을 다 보는 수도 있다. 앞으로는 감사를 제품의 라이프사이클을 더욱 치밀하게 보게 될 것이다. 소매업자들은 환경을 배려한 사업을 원하며 사업선에 대하여 원재료의 환경영향이나 제품을 생산하기 위한 제조공정의 정보를 요구하게 될 것이다.

유사한 정보는 에코라벨계획에서도 필요하다. 환경보호에 열심인 기업을 선택하여 투자한 사람들은 주주총회나 영업보고서에서 환경에 관한 정보를 구하게 될 것이다. 환경보호단체도 환경감사에 흥미를 나타낸다. 그들은 감사를 경영의 도구로 보다는도 정책적인 것으로 본다.

누가 감사를 실시하는가 하는 문제도 중요하다. 구미에서는 환경감사가 성행하고 있으며 전문지식을 가지지 못하는 회사일수록 비지니스에 참가하고 있다. 기존의 회사는 정평을 유지하고 공동된 방법론이나 합의된 기준, 더욱이 인정을 받은 자격자의 리스트도 작성하는 것도 생각하고 있다.

대개 기업은 일반용의 감사를 행하여 또 별도로 사내의 경영에 도움이 되는 감사를 하게 되는 수도 있을 것이다. 정치가나 환경보호단체는 강제감사를 하는 것 보다는도 기업이 사용하는 재료나 배출하는 폐기물에 관한 정보등을 공개하게 하는 것이 보다 효과적일 것이다. 기업의 환경에 대한 자세에 적은 비용으로 큰 효과를 거두는 뜻에서 그와 같은 정보공개를 강화하는 것이 가장 효과적이다. 그것은 기업활동이 생태계에 미치는 영향을 각 기업의 톱레벨에 인식 시키는데는 최선이며 가장 안가인 방법이기 때문이다. 공개정보의 힘은 환경세나 친환경기준 등이 가지는 매력에는 미치지 못하더라도 유의하면 비교되는 것이고 기업행동에 영향을 미치는 수단으로서 결코 과소평가 될 수 없을 것이다.