

利害關係者の 管理技法에 대한 理論的 考察 (Theoretical Review on Stakeholder Management Techniques)

김 원 신 (Kim, Won Shin)*

정 희 술 (Cheong, Hi Sool)**

논문접수일 : 96. 10

게재확정일 : 96. 12

목 차

I. 序 論

II. 利害關係者에 대한 基礎概念

III. 利害關係者の 管理過程과 有用性

IV. 結 論

<參考文獻>

I. 序 論

오늘날 사회를 구성하고 있는 대부분의 조직은 조직구성원의 공통된 가치관을 바탕으로 구성원의 목표, 관심 및 기대를 충족시키는데 초점을 두고 활동을 전개하고 있는데, 기업은 사람들의 경제적 활동의 핵심적인 장으로서 사람들의 기대나 사회의 요구를 충족시키는데 가장 중요한 조직의 하나로 간주되고 있다. 조직이 조직의 목적을 효과적으로 달성하려면 총체적인 관리체제가 요구되나 관리체제의 주체인 구성원들의 요구를 소홀히 하면 구조적, 전략적 차원의 관리체제가 잘 정비되어 있어도 소기의 목적달성은 물론 기대 효과를 초래할 수 없다. 특히 오늘날

* 상지대학교 경상대학 경영학과 부교수

**** 상지대학병설전문대학 산업체 전임강사 대우**

조직은 하나의 조직으로서 존재하는 것이 아니라 제조직이 관계 속에서 조직에 필요한 역할의 수행 또는 부여된 목표 성취를 추구하고 있다. 기업 역시 주변에 많은 조직이나 집단이 있는데, 이런 조직이나 집단의 주체는 구성원들이다. 기업을 둘러싸고 있는 이러한 제조직의 주체자 및 집단을 이해관계자라고 하는데 이들의 요구를 무시하면, 목표 달성은 물론 존속자체가 위협받는다. 그러기 때문에 기업은 기업을 둘러싸고 있는 이해관계자의 욕구를 잘 파악하여 관리해야 목표를 효과적으로 달성할 수 있고 사회적 공기로서 역할을 수행하는 것이다.

전통적으로 기업은 주주를 비롯하여 종업원, 경영자 등의 1차적 환경요인에 관리의 초점을 두었으나, 환경의 다양성, 동태성으로 사회구성 주체들의 요구가 다양해져 기업은 종래의 전통적인 기업활동으로 이들의 욕구를 충족시키는데에 한계에 직면하게 되었다. 그리하여 새로운 차원에서 이들의 욕구와 기대를 관리하고 이익을 창출하는 것이 기업의 중요한 과제가 되고 있는데, 기업관리의 대상 및 차원이 확대되어 기업은 이해관계자 관리전략 수립에 상당한 어려움에 직면하고 있다. 다시 말하면 주주라고 하는 전통적인 경영대상의 기업관에서 이해관계자라는 새로운 경영대상으로 하는 기업관이 정립되고 있다. 이같이 기업을 둘러싸고 있는 집단 다시 말하면 기업환경의 내·외차원에서 조직에 영향을 미치는 집단이나 조직의 관심이 다양하고 확대되므로서 종래의 이해관계자에 대한 개념의 재정립 및 이들에 대한 관리전략이 새롭게 요구되고 있다.

기업과 제이해관계자는 상호영향을 미치고 받는 授受關係가 공생적, 호혜적 관계를 바탕으로 전개되어야 한다. 이같은 신념을 바탕으로 기업이 이해관계자와 관계를 정립하게 되면 상호 협동적, 발전적 분위기가 조성되어 상호 절대적으로 필요로 하는 존재가 될 것이다. 그러기 위해서는 기업은 제이해관계자에 대해 우선적으로 파악할 필요성이 있다. 따라서 본 연구에서는 이해관계자 개념의 발전과정, 이해관계자의 유형 및 이들의 관계 그리고 이해관계자 관리과정을 분석하여 이해관계자 관리에 대한 제유용성을 제시하려고 한다. 이런 연구과정을 통해 기업의 이해관계자들이 기업에 미치는 영향과 이들의 특성 그리고 기업과 기업환경의 관계를 보다 명확히 인식할 수 있다. 나아가서는 기업의 책임과 역할의 중요성을 재조명하게 되어 이해관계자에 대한 관리전략을 수립하여 정책화 또는 제도화 할 수 있어 새로운 경영전략 및 방침을 개발하는데 기여할 것이다.

II. 이해관계자에 대한 基礎概念

1. 이해관계자 개념의 기원

(1) 스테이크의 개념

기업의 이해관계는 기업을 둘러싸고 있는 이해관계자들에 의해 다르게 정립되고 있다. 이해관계자들의 이해관계는 그들이 추구하는 목적에 따라 다르기 때문에 이해관계자의 개념을 이해하려면 이들의 추구하는 이해관계(stake)의 의미를 파악할 필요성이 있다. 일반적으로 이해관계는 두가지 의미로 사용된다. 하나는 사업에 대한 이해관계나, 몫이고 또 다른 의미는 어떤 것에 대한 권한이나 정당한 권리를 주장하는 청구권이다. 청구권은 당연한 대가에 대한 요구 또는 당연한 것이라고 간주되는 것이다. 그래서 기업의 소유자나 주주들은 사업지분에 대한 이해관계와 소유권을 갖고 있다. 이해관계는 단순한 사업의 이해관계로부터 소유권에 대한 법률적 청구권으로 분류되는데 일반적으로 이 양자의 중간개념인 권리라는 의미까지 포함하여 所有權, 權利, 利益의 범주로 구분할 수 있다.¹⁾

첫째, 소유권은 사람이나 집단이 출자한 자본의 대가로 자산이나 재산에 대해 갖는 정당한 법률적 청구권을 의미한다.

둘째, 권리는 기업의 생존과 경영활동에 필요한 각종 투입물 및 에너지를 제공한 대가로서 보호받아야 할 어떤 청구권을 의미한다. 이러한 청구권은 법적 권리와 도덕적 권리로 구분되는데, 법적 권리는 사람이나 집단이 보호받아야 하는 특별한 권리를 갖고 있거나 또는 일정한 방법으로 대우받을 수 있는 법적 청구권이 있는 경우를, 도덕적 권리는 사람이나 집단이 보호받아야 할 특별한 권리를 갖고 있거나 또는 일정한 방법으로 대우받아야 하는 도덕적 권리를 의미한다. 그러므로 종업원의 임금, 채권자의 자금공여에 대한 원금상환 및 이자, 제품에 대한 소비자의 권리 등이 있다.

셋째, 이익은 사람이나 집단이 의사결정에 의해 영향을 받으면 그 의사결정과는 이해관계가 있다는 것이다. 포괄적으로 보면 소유권이나 권리를 모두 포함하지만 협의로 해석하면 이것들을 제외한 이익 및 손해관계가 있음을 의미한다.²⁾ 환경보호단체들의 공해추방과 환경보호운동, 지역사회와 전통문화 보존 등과 관련된 이해관계가 이런 부류에 속한다. 이러한 집단들의 이해관계의 강도는 소유권 및 권리에 근거한 이해관계자에 비해 낮다.

1) Archie B. Carroll(a), 1989, Business and Society, Ethics & Stakeholder Management, South Western Publishing Co., p. 57.

2) 신유근, 1994, 현대의 기업과 사회, 경문사, p. 320.

이해관계자의 이해관계의 강도 및 정도는 항상 분명하고 명확한 것은 아니다. 그러므로 이해관계를 분석하는 경우 이해관계의 실제성과 개연성을 식별해야 한다. 예컨대 기업이 유독한 쓰레기를 주거지역 가까운 곳에 폐기하는 경우 이로 인해 지역사회의 물리적 환경에 미치는 이해관계의 개연성을 분석해야 한다. 이외에도 이해관계는 시간의 경과에 따라 변하므로 이해관계의 공간적 차원 즉 과거, 현재 및 미래에 따라 지향되는 이해관계를 파악해야 한다. 그러므로 만약 핵시설을 설치하거나 유전개발을 한다면 관련이해관계자는 이에 따른 미래의 피해 가능성에 대해서 또는 기업의 과거 잘못된 행동에 대해서 일정한 보상을 요구할 수 있다. 이같이 시간과 사업의 성격에 따라 이해관계자의 이해관계가 달라진다.

(2) 이해관계자의 정의

프리먼(Freeman)에 의해 최초로 규정된 이해관계자는 전통적인 주주의 개념 대신 사용하게 된 것으로 기업과 사회의 관계를 이해하는데 요구되는 기초 개념이다.

이해관계자는 특정 기업의 행위와 성과에 기득권이 있는 기업의 관련자만을 의미하는 것이 아니라, 기업과 이해관계가 있다고 보는 사람과 기업의 정책과 업무에 의해 영향을 받는 사람들로 구성되어 있는 일련의 집단을 의미한다.³⁾ 이러한 이해관계자는 기업의 행동, 의사결정, 정책 또는 기업의 업무에 의해 영향을 받기도 하며 영향을 미치기도 하므로 상호작용의 관점에서 접근해야 한다. 그리하여 이해관계자는 조직행동, 의사결정, 업무 또는 조직의 목표에 의해 영향을 받거나 받을 수 있는 특정인이나 집단으로 간주하거나,⁴⁾ 기업의 정책과 방침에 의해 영향을 받는 모든 집단,⁵⁾ 또는 기업의 목표성취에 의해 영향을 받거나 영향을 미치는 집단이나 사람들이라고 한다.⁶⁾

이같이 이해관계자 집단은 경영자의 의사결정 결과에 이해관계가 있다고 생각하고, 기업의 현재나 미래 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 권력을 가진 개인이나 집단,⁷⁾ 조직의 직접적인 통제를 받지 않는면서도 조직의 미래에 직접적으로 영

3) Frederick D. Sturdivant(a), 1981, Business and Society, A Managerial Approach, Second Edition, p. 11.

4) R. Edward Freeman, 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, p. 25.

5) William C. Frederick, Keith Davis and James E. Post, 1988, Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 6th Edition. McGraw-Hill Book Company, p. 82.

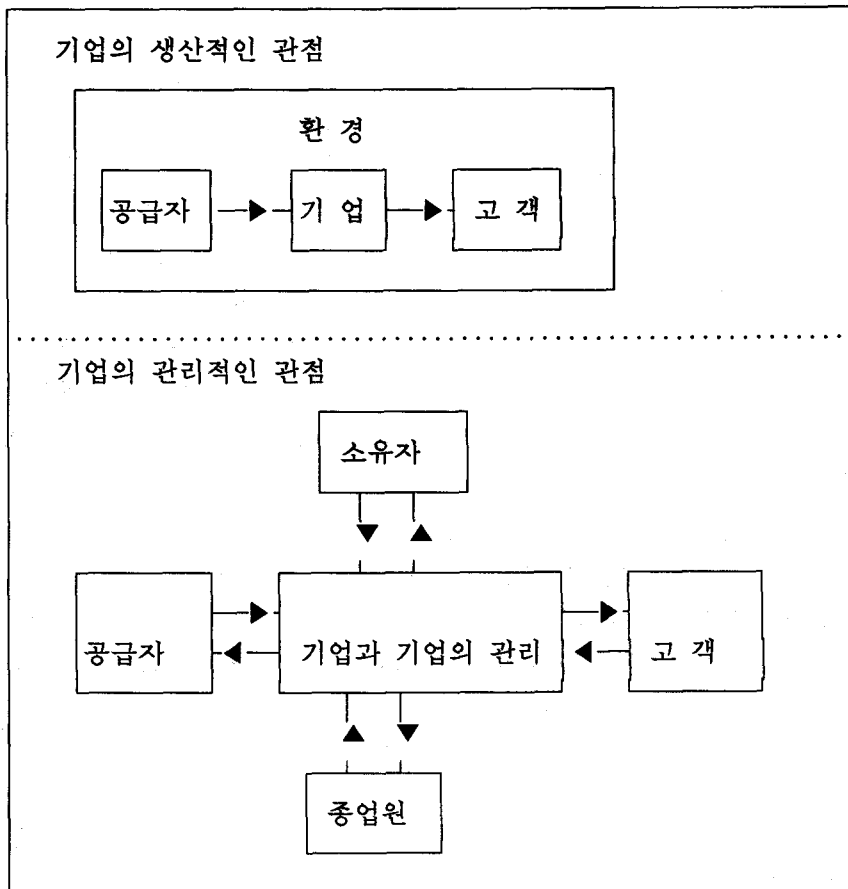
6) Donna J. Wood, 1991, Business and Society, Harper Collins Publishers, p. 77.

7) Frederick D. Sturdivant(b), 1985, Business and Society, A Managerial

향을 미칠 수 있는 단체행동을 하는 집단이다.⁸⁾

이해관계자간의 관계는 종종 변한다. 전통적인 경제모델에서 기업의 역할은 제품-시장원칙하에 능률적이며 효율적으로 시장에 제품과 서비스를 제공하는 데에 중점을 두었으므로, 경영자의 역할은 전통적인 이해관계자인 종업원, 고객 및 주주의 관계를 조화시키는 것이었다. 그리하여 대부분의 경영이론은 기업과 환경에 대해 정적이나 안정적인 특성에 초점을 두고 전개되었다. 특히 기업지분을 소유하고 있는 주주의 기대를 우선적으로 충족시키는데 초점을 두었기 때문에 이해관계자의 개념은 사회적, 경제적 또는 기업의 사회적 책임이전의 전통적인 개념으로서 주주들로 이루어진 이해관계자로 인식되었다.

<표2-1> 기업의 이해관계자에 대한 관점의 변화



자료, Archie B. Carroll(b), *Busienss and Society*, 2th ed, South-Western Publishing Co., 1993, p. 63.

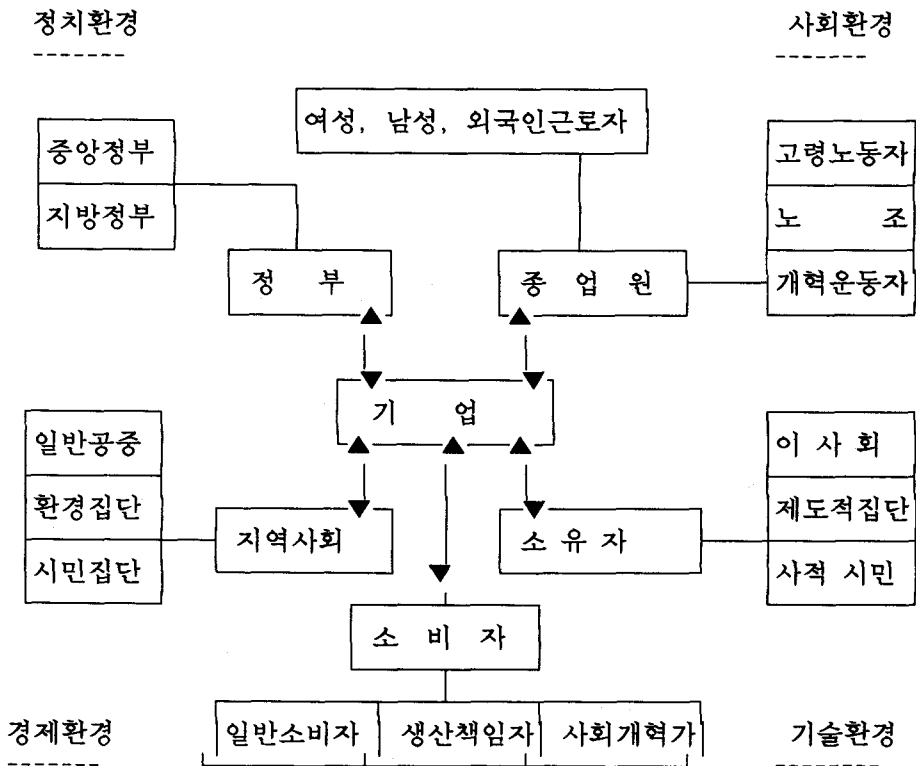
Approach, Third Edition, p. 55.

8) James R. Emshoff and R. Edward Freeman, 1978, p. 3.

그러나 점차적으로 기업과 사회의 관계가 긴밀해져 상호간에 이해관계가 확대됨에 따라 소유자, 노동조합과 종업원, 공급자, 고객, 및 기타 등으로 이해관계자의 대상이 확대되었다. 오늘날에는 기업을 성공적으로 관리하려면 포괄적으로 제이해관계자 집단을 고려해야 한다.

이같이 초기에는 이해관계자를 <표2-1>에서 보는 바와 같이 기업의 생산적인 관점 및 기업의 관리적인 관점에서 접근하였으나, 오늘날에는 기업 内外環境의 변화로 기업과 이해관계자 집단의 관계를 <표2-2>에서 보는 바와 같이 복합적으로 접근하는 이해관계자 관점이 대두되었다. 그러므로 이해관계자는 기업에 한가지 또는 그 이상의 이해관계를 갖고 있는 사람이나 집단으로 이해관계자는 기업의 행동, 의사결정, 정책 또는 관행에 의해 영향을 받기도 하고 조직의 의사결정, 행동, 정책 및 관행에 영향을 미치기도 한다.⁹⁾

<표2-2> 기업의 이해관계자 관점



자료, Archie B. Carroll(b), *Business and Society*, 2th ed, South Western Publishing Co., 1993, p. 64.

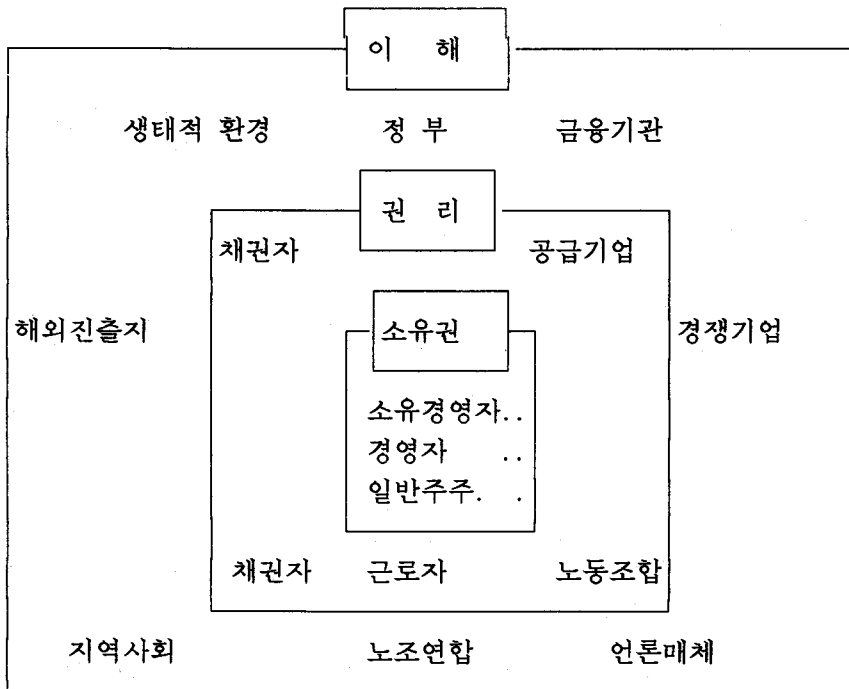
9) Archie B. Carroll(b), 1993, *Business and Society, Ethic & Stakeholder Management*, 2th ed, South Western Publishing Co., p. 60.

그러므로 기업은 이해관계자의 관심에 유념하여 적절히 대응해야 한다. 이해관계자들의 욕구가 무시되면, 그들은 연합하여 기업의 활동을 방해 또는 지연시킬 수도 있다. 그러나 재정적으로 어려운 기업을 지원하는 긍정적인 면도 있다. 이러한 것으로 보아 이해관계자는 기업의 의사결정에 영향을 미치는 의사결정 권한을 경영자와 함께 공유하고 있는 것이다. 따라서 경영자는 이해관계자가 의사결정 및 정책과정에 참여를 요구하는 경우, 기업의 1차적인 사명이 달성 가능한 것은 기술적으로 관리할 필요가 있다.¹⁰⁾

이같은 이해관계자의 이해관계 범주를 기업을 중심으로 살펴보면 <표2-3>과 같다. 경영자를 기업경영의 주체로 볼 때, 소유권에 근거한 이해관계자는 소유경영자와 일반주주가 이에 속하며, 권리를 근거로 한 이해관계를 지닌 집단에는 근로자, 소비자, 채권자, 공급기업이 속한다. 포괄적인 이해관계에 근거한 집단은 정부, 지역사회, 언론매체, 금융기관, 노조연합 등이 포함된다.

이러한 이해관계범주별 이해관계자들의 분류는 기업활동에 영향을 미치고 있는 이해관계자의 행동 및 기업과의 관계를 이해하는데 도움이 된다.

<표2-3> 이해관계자의 이해관계 범주



10) James R. Emshoff and R. Edward Freeman, 1979(Fall), "Who's Butting into your Business?" The Wharton Magazine, pp. 44-59.

2. 이해관계자의 類型과 關係

(1) 類型

이해관계자 유형을 프리드먼과 리드(Freeman & Reed)는 이해관계자를 협의와 광의 영역으로 구분하고 있으며,¹¹⁾ 안소프(Ansoff)는 이해관계자들의 기업과의 관련성 즉 기업의 핵심적인 기능을 수행하는데 요구되는 필요성 정도에 따라 이해관계자를 1차적 이해관계자, 2차적 이해관계자로 구분하고 있다.¹²⁾ 1차적 이해관계자는 기업과 공식적, 업무적 또는 계약적인 관계를 갖는 이해관계자로,¹³⁾ 기업이 사회적 책임을 수행하는데 1차적으로 직면하게 되는 기업의 내부관계자인 종업원, 소유자/주주, 구매자, 공급자, 경쟁자, 도·소매업자, 신용거래업자 등이다. 반면에 2차적 이해관계자는 기업과 공식적, 업무적, 계약적 관계를 갖지 않는 기업 외부관계자로서 지역사회, 환경보호주의자, 매스컴, 동업자협회, 정부, 사회 등이다. 그리하여 이해관계자를 내·외이해관계자로 구분하기도 한다.

이같이 이해관계자를 구분하면 경영자는 집단이 요구하는 청구권의 합법성을 보다 쉽게 평가할 수 있다. 이해관계자의 권한이 상이한 것 같이 기업에 행사하는 이들의 영향력에 대한 정당성이 상이하게 부여되고 있으나, 이해관계자들의 기대를 소홀히 하거나 무시하면 기업경영에 적절한 제약이 수반된다.

(2) 關係

기업의 이해관계자를 분석할 때 이해관계의 범주이외의 몇가지 기준에 의해서도 1차적 이해관계자와 2차적 이해관계자의 관계를 구분할 수 있다. 즉 1차적 이해관계자와 2차적 이해관계자의 특징은 이해관계자의 범주, 기업활동과의 관련성 정도, 이해관계자 문제의 심각성 정도, 그리고 실체의 명확성 정도 등에 따라 분류하면 그 차이를 알 수 있다.¹⁴⁾

첫째, 1차적 이해관계자는 이해관계의 구체적인 의미가 소유권이나 권리로서의 이해관계를 가진자로서 둘째, 기업의 투입과 산출과정에서 보면 1차적 이해관계자는 2차적 이해관계자에 비해 보다 직접적인 관련을 맺고 있으며 셋째, 이해관계자

11) R. Edward Freeman and David L. Reed, 1983(Spring), "Stockholders and Stakeholder: A New Perspective on Corporate Governance," California Management Review, Vol. XXV, No. 3, pp. 88-106.

12) R. Edward Freeman, op.cit., pp. 10-13.

13) Archie B. Carroll(a), op.cit., p. 58.

14) 신유근, 전제서, pp. 327-328.

로 인해 발생하는 문제가 기업활동에 미치는 영향력의 심각성을 비교해 보면 1차적 이해관계자가 보다 중시된다. 예컨대, 1차적 이해관계자와의 관계가 악화되어 이들이 기업에 대해 대립적인 행동을 취하게 되면 기업활동이 중단될 가능성이 2차적 이해관계자에 비해 높다. 넷째, 실체의 명확성을 기준으로 볼 때 1차적 이해관계자의 실체가 보다 명확하다. 즉, 기업활동에 의해 영향을 받는 집단이 누구인지를 쉽게 확인할 수 있다.

이같이 1차적·2차적 이해관계자의 특징을 구분해보면 이해관계자의 속성을 명확하게 이해하는데 도움이 되며, 기업이 이해관계자와의 관계 정립을 위한 노력을 효과적으로 기할 수 있는 지침과 정보를 얻을 수 있는데, 정리하면 <표2-4>와 같다.

<표2-4> 1차적 이해관계자와 2차적 이해관계자의 비교

구 분	1차적 이해관계자	2차적 이해관계자
이해관계 범주	소유권 및 권리	이익 및 이해
기업활동과의 관련성	직접적 관련	간접적 관련
문제의 심각성	기업생존 문제와 직결	정상적 활동의 제약
실체의 명확성	상대적으로 명확	상대적으로 모호

자료, 신유근, 현대의 기업과 사회, 경문사, 1993, p. 327

기업은 이해관계자의 관계를 정립함에 있어 이해관계자별로 그 관계의 성격에 맞는 이념을 지향해야 한다. 근로자관계에서는 산업민주주의, 주주관계에서는 기업민주주의, 소비자관계에서는 소비자주의, 중소기업관계에서는 산업공생주의, 지역사회관계에서는 지역사회복지주의, 생태적 환경에서는 환경보호주의 등을 지향하는 것이 바람직하다. 그러므로 기업과 이해관계자는 모두가 성장성, 공정성, 신뢰성을 포함하는 기본가치를 찾는 것이 중요하다.¹⁵⁾ 이 3가지 지향하는 가치중 어느 한가지라도 소홀히 하면 기업과 이해관계자의 공생적, 공존공영의 관계정립이 어려워진다.

경영자를 비롯한 제관련자들은 이해관계자 집단이 이해관계를 갖고 있는 것으로 취급하고 있어 합법성을 인정하고 있으나, 일부 경영자는 기업에 대한 특정 집단의 요구는 부적절한 것이라고 보고 특정 집단의 합법성을 인정하지 않고 있다. 그러나 모든 이해관계자는 기업의 통제에 영향을 미치는 능력이 있으므로 이러한 집단들의 요구에 대한 합법성을 인정해야 한다.¹⁶⁾ 이같이 이해관계자의 요구에 합법성이 인정되기 때문에 그들을 분석하고, 개념을 이용하여 경영의 효율화를 기하고 있다.¹⁷⁾ 사회에서 이러한 이해관계자의 상호작용을 제시하면 <표2-5>와 같다.

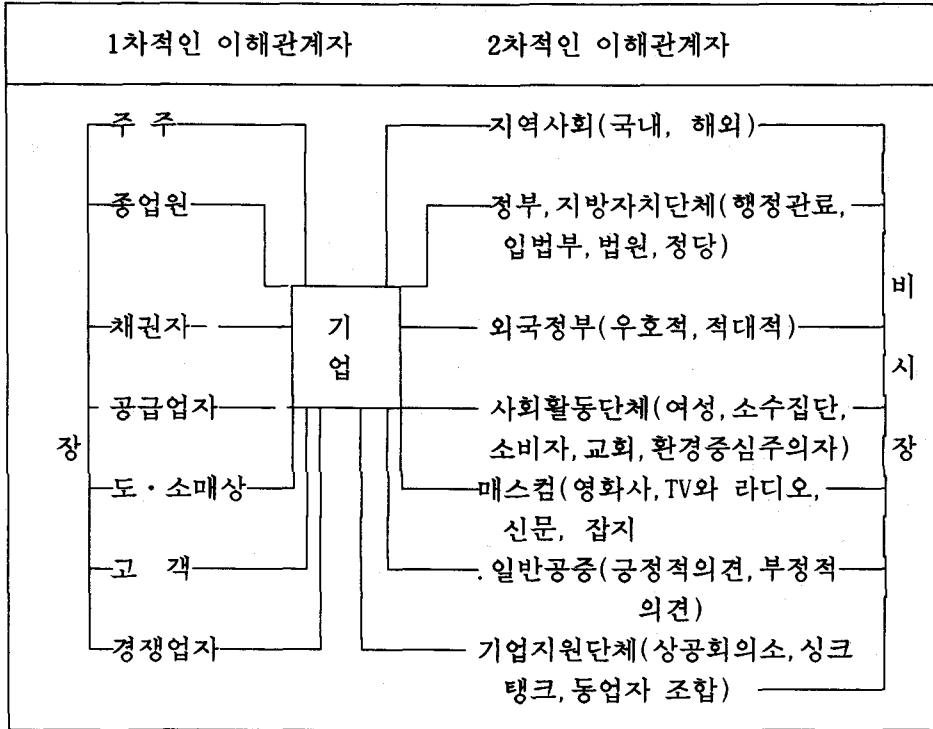
15) 상계서, p. 330.

16) R. Edward Freeman, op.cit., pp. 44-45.

17) Donna J. Wood, op.cit., p. 90.

이같이 모든 이해관계자들의 기업에 대한 관심과 이해관계는 상이하므로, 기업은 이들을 관리함에 상이한 전략을 적용할 수밖에 없다. 그러나 이해관계자의 관계의 관리란 이러한 제관심(이익)과 전략을 단순히 조정하는 일련의 과정이 아니므로 경영자는 이해관계자를 분석하여 기업과 이해관계자와의 관계를 관리하고, 대처할 수 있는 전략을 개발할 필요가 있다.

<표2-5> 기업의 이해관계자와 기업의 상호작용



자료, William C. Federick, Keith Davis and James E. Post, 1988, Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethic, 6th, p. 81.

3. 이해관계자에 대한 사회적 책임

이해관계자는 기업에 대한 특정의 기대나 요구를 갖고 있다. 노조는 공정한 임금과 직무안전을 대가로 노동을 교환하며, 고객은 제품과 서비스를 위해 돈과 교환하며, 소유자(자본가)는 기대수익을 기대하고 자본을 교환하며, 공급업자는 자금과 계속사업을 위해 투입과 교환하며, 정부는 세금을 위해 기업을 보호 및 경제적 안전과 교환하며, 경쟁업자도 협회나 다른 계약을 이용하여 정보를 교환한다.¹⁸⁾

18) Lawrence R. Jauch and William F. Glueck, 1988, Business Policy and

이같이 모든 이해관계자는 조직에 무엇인가를 제공하면 반대급부가 있을 것이라고 기대하는데, 조직이 비교 대상이 되는 다른 조직 및 이해관계자와 호의적인 교환관계를 가질수록 조직의 권한은 강력해진다.

기업의 목적과 사명은 기업수준전략에 의해 결정된다. 경영자들의 의사결정의 선택은 현실의 외부환경과 외부권력관계, 현재의 기업자원과 내부권력의 관계, 가치시스템과 최고경영자의 목표, 과거전략 및 기업의 개발에 의해 좌우되는데,¹⁹⁾ 이해관계자 역시 기업환경의 구성요인으로 일정한 목적을 갖고 있으므로, 기업은 이들의 요구와 기대를 충족시켜야 할 사회적 책임을 갖고 있다. 다시 말하면 이해관계자는 일정한 목적을 갖고 있고, 기업은 이러한 목적을 성취할 수 있도록 지원해줄 책임이 있다.

기업이 수행하는 사회적 책임의 대상은 종업원, 고객, 주주, 공급자, 장기 신용거래자 등 1차적 이해관계자에 대한 책임과 정부, 지역사회, 사회 등, 2차적 이해관계자에 대한 책임 그리고 체제에 대한 책임 등으로 구분되고 있다.²⁰⁾

① 기업의 소유자인 주주들은 투자에 대한 가치 증식에 관심을 두기 때문에 투자배당금, 투자가치의 안정성, 지속성, 시장성, 투자에 대한 정보수집에 많은 관심을 가지고 있다. 기업은 이러한 사실을 인지하고 주주가 공헌한 주식지분에 대한 대가를 충족시켜 주고 보호해 주어야 한다. 기업경영은 주주들의 주식투자를 증가시켜 이에 따른 수익을 증대시키는데 있다. 그러나 주주에 대한 기업책임은 이익극대화와의 관련이 있기 때문에 다소 사회적 책임을 논하는데 문제가 되나, 주주를 투자자로서 본다면 적정선의 보상이 이루어져야 한다. 주주에 대한 적정이익의 배당은 기업의 투자확대, 자본증대 등을 촉진하는 요인이 된다.

② 공급업자는 고객에게 제품과 서비스를 제공하고, 기업이 필요로 하는 원재료, 설비 등을 적시에 공급하는 것이므로, 이러한 경쟁업자에 대한 사회적 책임은 공급자가 거래상 기업에 기여하는 관계를 원만히 유지하고, 그들과의 계약을 책임감을 갖고 수행하는 것이다. 공급업자에 대한 책임을 소홀히 하면 기업은 신뢰성을 잃게되어 주요한 자본 원천을 스스로 포기하는 것이 된다.

③ 종업원에 대한 사회적 책임은 쾌적한 근로환경의 조성, 기업경영에 참여 및 고용의 안전 등에 관한 것이다. 그러나 종업원의 생활수준은 기업에서 제공하는 보상수준에 의해 좌우되므로, 기업은 우선적으로 근로혜택보다는 노동대가에 대한 정당한 보상이 공정히 이루어지도록 하는 것이 더 중요하다. 사회가 발전하고 풍요로워질수록 경제적 보상은 더욱 중요한 요인이 되는데, 이러한 보상의 정당성

Strategic Management, Fifth Edition, McGraw Hill Book Company, p. 22.

19) Ibid., pp. 66-67.

20) Howard R. Bowen, 1953, Social Responsibilities of Business, Harper and Row Co., p. 8

이 인정되지 않는다면 기업은 사회적 책임을 수행을 잘못 수행하는 것이다. 그러므로 종업원에 대한 사회적 책임의 이행에는 적절한 보수의 제공과 더불어 기타의 작업조건에 대한 책임을 고려해야 한다.

④ 고객은 기업의 제품 및 서비스에 대한 정보를 기초로 편리한 시간과 장소에서 적정가격으로 질 높고 안정성 있는 제품의 구입 및 서비스를 기대한다. 그러므로 고객은 제품구입이나 제공받은 서비스에 대해 만족해야 하며, 이에 대해 경제적 가치를 부여한다. 따라서 기업은 고객의 기대를 명확히 이해하여 그들의 수요와 요구를 충족시켜 주어야 할 책임이 있다. 더구나 기업은 고객의 이러한 태도 및 행동에 의해 기업의 존속, 성장여부가 좌우되므로, 적극적, 능동적으로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 방안을 모색해야 한다.

⑤ 경쟁업자는 경쟁기업과의 경쟁을 극복하여 기업의 발전을 도모하는 것을 목적으로 한다. 기업은 이러한 경쟁업자들이 정당한 기준에 의해 경쟁을 하고 기업의 발전을 도모하며, 자유시장 경제질서를 공정하게 유지하여 국민경제에 이바지할 수 있도록 이끌어야 한다. 그러므로 경쟁기업도 정당하고 객관적인 전략에 의해 기업과의 관계를 유지할 책임이 있다. 따라서 합법적인 절차에 의한 공정한 경쟁질서의 유지 관행의 확립 나아가서는 도덕적 윤리적 차원에서의 수준에까지 경쟁원리를 이끌어야 한다.

⑥ 장기신용 거래자는 기업에 장기자금을 공급해주는 역할을 하므로, 이들에 대한 사회적 책임은 이들이 기업에 공급해주는 자금과 관련된 신용책임을 의미한다. 기업은 장기신용 거래자에게 기업의 안정적인 재정상태를 알려줌으로서 신뢰감을 갖도록 하여야 한다. 그러나 재무구조가 취약한 경우에는 이에 대한 개선방안을 다각도로 제시하여 장기신용업자와 긴밀한 협조체제를 확립하는 것도 중요하다.

⑦ 정부는 기업을 지원 및 규제하는 역할을 하므로, 정부에 대한 사회적 책임은 정부가 제정한 법률을 준수하고, 법적 한도 내에서 기업활동을 하는 것이다. 이러한 법률 이행을 위반하거나 정부에 비협조적이면 기업은 정부로부터 인정받을 수 있는 기회를 상실하게 된다. 정부가 수행하려고 하는 정책결정에 의견을 제시할 수 없으며, 정부 또한 그들의 의견을 결정사항에 반영시켜주지 않는다. 정부에 대한 기업의 의존도가 높을수록 정부는 기업에 대한 사회적 책임을 강요하나, 기업의 자율적인 사회적 책임수행을 중시 여겨 자발적인 기업문화를 조성하여 기업의 적극적인 사회참여를 유도할 필요성이 있다.

⑧ 지역사회에 대한 사회적 책임은 기업의 자발적인 책임으로, 공중이 기대하는 것의 하나이다. 기업경영자는 지역주민을 위해 힘쓰며, 종업원 고용에 있어서 그 지역의 현지인을 우선적으로 하여야 하며 또한 지역사회의 자원보존문제, 공해문제에 대한 대책을 마련하여야 한다. 앞으로는 개발보다는 자연환경의 보존 관리가 우선시 될 것이므로 지역사회 환경관리에 대한 체계적인 접근법의 개발이 요구된다.

⑨ 매스컴에 대해서는 매스컴이 정보의 매개자로서 공정한 역할을 다할 수 있도록 지원해주며 또한 매스컴과의 원만한 관계를 유지하여 기업의 홍보전략, 시장 전략 등에 활용하는데 그에 따른 책임을 지는 것이다.

⑩ 금융분석가에게는 책임지고 공정하게 분석할 수 있는 관계자료를 제공해야 하며, 그들의 전문성을 신뢰할 수 있어야 한다. 지나친 자의적인 해석은 가능한 배제하여 공정한 분석에 의해 기업의 신뢰성을 높이는 것이 중요하다.

⑪ 금융기관에 대해서는 금융기관이 기업의 재정상태를 정확히 분석할 수 있는 자료 및 정보를 공개하는 것이다. 이렇게 관련이해관계자에게 정확한 정보를 제공한다는 것은 기업에 대한 이미지, 신뢰성 등을 제고하는 것이며, 기업이 사회적 공기로써 역할을 다하는 것이다.

⑫ 사회에 대한 사회적 책임은 지역사회 책임에 비해 보다 포괄적인 책임을 의미한다. 기업은 그들이 지니고 있는 기업자원과 전략 및 정책을 통하여 질적인 사회생활을 유지 개선시켜야 한다. 사회는 기업이 공공정책에 적극적으로 참여하길 바라고 있다. 따라서 기업은 사회에 대해서 자발적으로 책임을 지는 방향으로 사회적 책임을 수행하여야 한다.

⑬ 비영리조직 및 사회개선운동집단에 대해서는 이들의 요구를 성실히 이행하여 사회복지에 기여하는 책임이다.

끝으로 체제에 대한 사회적 책임을 지적할 수 있다. 전술한 이제까지의 이해관계자에 대한 책임은 본질적인 사회적 책임이라고 할 수 있는데, 이같이 이해관계자가 다양한 이유는 자본주의 체제의 특징에 의한 것이므로 사회적 책임 그 자체는 바로 자본주의 체제의 책임이라고 할 수 있다.

드러커는 공공에 유익한 것은 무엇이든지 사업자체의 이익이 되게끔 만드는 것이 경영자의 사회적 책임이라고 지적하고 있다.²¹⁾ 공익은 바로 개인의 이익이 되도록 책임을 다할 때 이 사회가 존속할 수 있다는 것이다. 기업이 이러한 책임을 다한다는 것은 사회체제에 대한 책임이며 나아가서 체제적 책임인 것이다. 경영자는 사회의 목표와 가치에 비추어 보아 바람직한 정책을 수립하고 의사결정을 행하며 이에 따른 책임있는 행위를 취할 의무를 갖고 있다. 따라서 경영자의 사회적 책임의 유의미성은 경제체제에서 추구하는 목표와 가치에 비추어 결정되는 것이다.²²⁾ 그러므로 사회적 책임은 바로 자본주의 체제에 대한 책임을 의미하는 것이다.

이같이 사회적 책임은 기업의사결정과 행동이 모든 사회체제에 미치는 영향을 고려하여 공익추구와 기업의 사회적 책임은 기업 자유화를 유지시켜 주는 것으로 결국 자본주의 체제를 지속적으로 영구화시키는 것이다.

21) Peter F. Drucker, 1955, The Practice of Management, Harper and Row Publishers, pp. 390-391.

22) Howard R. Bowen, op.cit., p. 6.

Ⅲ. 이해관계자의 관리과정과 유용성

1. 이해관계자 관리과정

기업의 목적을 해결하려면 만족시켜야 할 많은 집단들이 있다는 것이 인지되면서 이해관계자 관리가 중요한 관심이 대상이 되었다. 우선적으로 주주들의 이익에 대한 요구는 물론 다른 이해관계자 집단들의 욕구도 충족시키지 않으면 성공적으로 기업을 경영 할 수 없다. 그러므로 이해관계자 관리의 과정은 기업의 1차적인 이해관계자의 목적과 2차적인 이해관계자를 만족시킬 수 있는 방법을 모색하는 것이다.²³⁾ 이러한 방법의 일환으로 이해관계자에 대한 分析技法이 발달하였다.

이해관계자를 분석하면 이해관계자의 관심, 환경변화에 따른 그들의 이슈 및 영향력의 변화를 식별하는데 도움이 된다. 이해관계자의 분석과정은 ① 이해관계자 식별 및 관계 도표화, ② 이해관계자의 관심 및 이해관계 파악, ③ 이해관계자의 권리에 대한 평가, ④ 이해관계자들의 우선순위 매트릭스 설정, ⑤ 특수한 전략 및 전술의 개발, ⑥ 이해관계자의 연합관계의 감시과정으로 구분할 수 있다.²⁴⁾

(1) 이해관계자 식별 및 관계 도표화

경영자는 기업에 관련된 이해관계자들의 관계를 명확히 분석하여 기업의 의사 결정에 이용하려면 우선적으로 이해관계자를 식별해야 하나 대부분 기업들은 일반적인 이해관계자 집단을 식별하지 못하고 있는 실정이다. 실질적으로 기업의 이해관계자는 시간의 경과함에 따라 밝혀지나, 조기에 식별하면 이해관계자의 가치와 유용성을 쉽게 파악할 수 있다.

이해관계자 집단의 구성원은 동일한 가치관을 공유하거나 또는 기업에 대해 동일한 목적을 가지고 있지 않으므로 개인과 조직구성원을 통합시켜 하나로 범주화하는 것이 중요하다. 범주화하면 기업은 기업자체의 특수한 이해관계자 도표를 작성하고, 그 도표에 의해 기업과 이해관계자의 관계 및 상대적인 중요성을 파악할 수 있다.

이해관계자를 식별하는 방법은 이해관계자 집단을 하위범주로 세분화하는 방법

23) Archie B. Carroll(a), op.cit., p. 61.

24)① Joseph W. Weiss, *Business Ethics*, Wadsworth, Inc. 1994, pp.34~55.

② Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Text and Case*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1995, pp.21~31.

③ William C. Federick, James E. Post and Keith Davis, op.cit., pp.13~18.

④ Archie B. Carroll(a), op.cit., pp.63~68.

과 기업활동의 관련분야별로 이해관계자를 구분하는 방법이 있다. 후자의 방법에 의해 이해관계자를 범주 및 하위범주로 식별하고 나면, 경영자는 모든 집단을 비교할 수 있는 특정의 개인, 집단 및 조직에 대해 지속적으로 분석할 수 있다. 특수한 이해관계자의 리스트를 작성하는 것은 복잡하지 않으므로 경영자는 간단히 모든 이해관계자의 범주 내에서 활동하는 모든 집단과 조직을 작성할 수 있다. 이같이 특수한 이해관계자의 리스트를 작성하면, 경영자는 이해관계자가 기업에 미치는 영향을 쉽게 평가할 수 있다.

그러나 특정의 이해관계자 도표에 기업에 대한 이해관계자의 태도나, 기업의 사회적 경제적 목적을 해결하는데 도움이 되거나, 새로운 사업기회의 제공여부를 표시할 수는 없다. 또한 기업과 이해관계자의 관계의 긴밀성 정도 그리고 이해관계자와의 관계를 관리하는데 어떤 전략이 적합한지는 알 수 없다. 이러한 관계를 알려면 이해관계자의 관심과 권력기반이 식별되어야 하고, 그리고 제이해관계자와 기업간의 관계가 체계화되어야 한다.²⁵⁾

이같이 이해관계자를 파악하여 그 관계를 도식화하면 기업의 전략을 추구하는데 항상 고려해야 되는 공통된 이해관계자를 식별할 수 있고, 특정 이슈 및 문제에 대한 제행위자들간의 관계를 보다 잘 이해할 수 있다. 즉 기업들이 상호작용하는 특정의 행위자나 집단들을 잘 파악할 수 있다.²⁶⁾

(2) 이해관계자의 이해관계 및 관심 파악

이해관계자들의 관심은 상이할 뿐만 아니라, 자신들의 권리를 지각하고 있고 이에 대해 일정한 기대를 갖고 있다. 이해관계자들의 관심이 상이하기 때문에 우선적으로 그들의 관심을 평가하여 집단의 이해관계의 특성 및 합법성을 확인해야 한다. 주주들은 소유권에, 고객, 공급자, 소매업자들은 시장에, 구매자와 공급자들은 제품과 화폐의 교환을 통하여 공정한 가치를 확립하는데, 이와는 달리 정부, 공중, 지역사회, 등은 비시장적 이해관계에 관심을 두고 있다. 이들 집단들은 정치적, 법적, 사회적 권리를 지니고 있을 뿐만 아니라 주주, 소비자, 공급자, 등의 집단들보다 기업과의 이해관계가 다양하고 광범위하여 보다 많은 권리를 행사하고 있다. 그러므로 경영자들은 이해관계자들의 상이한 관심과 이에 따른 반응을 인식하고, 나아가서는 그들의 권리를 파악해야 하는데,²⁷⁾ 에디워드와 리드(Edward & Reed)는 이와 같은 이해관계자의 관심을 재산권이나 소유권, 자원 및 자금을 포함하는 경제적인 것, 물질적인 재정적인 이해관계가 아닌 상징적이거나 가치를 근거로 한 영향요인으로 분류하였다.²⁸⁾

25) Ibid., pp. 92-93.

26) William C. Federick, Keith Davis and James E. Post, op.cit., p. 85.

27) Ibid., p. 86.

28) R. Edward Freeman and David L. Reed, op.cit., pp. 93-94.

<표2-6> 이해관계자의 관심을 평가하는 기준

① 관심이슈의 종류: 한계냐, 복수냐?

* 단일 이슈에 관심을 갖는 이해관계자: 기업의 활동중 한 국면에 대해 노력 집중.

협상 - 이슈에 대한 이해와 이슈의 합법성의 수용여부

모든 이해관계자에 대한 복잡한 기업의 의무를 고려하지 않음

예 : 소수민족 고용에 관심을 가진 집단, 물 오염에 관심을 가진 집단

* 복수의 이슈에 관심을 가진 이해관계자: 기업활동의 제측면에 노력을 집중함.

협상 - 많은 전문성과 포괄적인 지식이 요구됨.

요구와 과제는 신속하게 확산됨.

예: 입법, 최대의 규제기관, 근린지역

② 관심분야: 경제적인 것이냐, 사회적인 것이냐

* 경제적 관심 - 금전적인 용어로 측정할 수 있는 가치를 의미한다.

경제적 관심의 대상 - 지방세의 기준과 고용률, 가격과 제품의 신뢰성, 자선적인 기부 및 기업의 수익성 즉 임금, 봉급, 혜택 수준 그리고 지역의 개발 등 사업과 재무에 대한 공통용어가 사용되는 경향이 있다.

* 사회적 관심 - 재정적인 용어로 쉽게 분류할 수 없는 가치를 의미한다.

사회적 관심의 대상 - 고용의 안전 및 작업의 안전, 공정한 고용기회, 기업의 사회적 책임을 의미한다.

인간의 가치에 대한 용어는 종종 가시적이거나 감정적인 개념을 선호한다.

③ 이해관계 특성: 구체적이냐, 상징적이냐?

* 구체적인 관심 - 자원의 획득과 배분을 의미한다.

구체적인 관심을 가진 집단 - 직접적인 경제적인 협상에 초점을 두나, 수단을 이용하여 회유하는 것이 어렵다.

* 상징적인 관심 - 가치, 재확인, 형식적인 의사표시 및 호의를 의미하나 반드시 사회적 관심과 관련된 것은 아니다.

경제적 관심도 제시하나, 이러한 집단은 상징적인 의사표시에 의해 재확인하고, 완화시킬 수 있다.

④ 관심의 차원: 지역적이냐, 국가적이냐, 국제적이냐?

* 지역차원에 관심을 두는 이해관계자 - 특정 기업에 초점을 둔다.

본사는 지역집단의 잠재적인 영향을 무시하나, 지역관리자는 상황을 다룬다.

* 국가적 차원과 국제적 차원에 관심을 두는 이해관계자 - 제기업중 목표기업 하나를 택한다. 이러한 이해관계자는 지역수준을 행동목표로 하나, 그들의 참된 목표는 포괄적이며 미치는 영향력이 크다.

일반적으로 본사로부터의 지원이 요구된다.

자료, Donna J. Wood, Business and Society, Harper Collins Publishers, 1991, p. 99.

이해관계자들의 관심은 기업의 목적에 대한 이해관계자들의 찬반여부와 이해관계자의 관심에 따라 분류하여 파악한다. 후자의 방법은 이해관계자가 한개의 이슈에 관심을 갖고 있는지, 복수의 이슈에 관심을 갖고 있는지? 이해관계자가 경제적인 것에 관심을 갖고 있는지, 사회적인 것에 관심을 갖고 있는지? 이해관계자가 지닌 관심이 구체적인 것인지, 상징적인 것인지? 또는 이해관계자가 지역적인 것에 관심을 두고 있느냐, 국가적 또는 국제적인 것에 관심을 두느냐에 따라 분류할 수 있으므로 경영자는 현실적이고 건설적인 기준으로 이용할 수 있다.²⁹⁾ 이같은 이해관계자의 관심을 평가하는 기준을 요약하면 <표2-6>과 같다.

29) Donna J. Wood, op.cit., pp. 95-98.

<표2-7> 1차적, 2차적 이해관계자의 관심과 권한의 특성

구 분	이해관계자	이해관계자의 관심사	이해관계자의 권한
1차적 이해관계자	종업원	고용의 안정성 적정임금의 보장 개선된 근로조건	단체교섭권 노동쟁의 홍보
	소유주 와 주주	투자(배당)에 대해 만족스 러운 수익을 보장 주식가치의 증대	지분을 근거로 의결권 행사 기업회계에 대한 감사권
	고객	공정한 교환보장: 제품의 신뢰성과 안정성 보장	경쟁자로부터 제품 구입 불매운동: 제품에 만족하지 못 하나, 정책을 수용할 수 없는 기업.
	공급자	공급물량의 정기적 주문 적시 지불완료	공급물량의 취소 경쟁업체에 공급
	경쟁자	이윤성 시장점유율의 확대 전산업의 성장 파악	기술혁신 저가부담
	도·소매업자	적정가격으로 적시에 양질 의 제품 인수 고객이 기호하며, 신뢰하 는 제품	계약조건 불만족-타공급업체로 부터 구입 불매운동-제품및 정책에 불만 족
2차적 이해관계자	채권자	대부금 상환 부채와 이자 징수	미상환의 경우 대여금 청구 법적 권리이행: 대여금 회수 신용거래 확대·취소
	지역사회	지역에 지역주민 고용 지역사회 환경개선 지역사회 개발	면허 및 허가활동을 제한 또는 이슈화 토지이용 및 폐기물 처리안에 대한 방법이나 기업의 정책을 규제하는 정부에 대한 로비활동
	환경보호자	법적 윤리적 기준에 대한 기업의 행위 및 정책조정 공중의 안정성 보호	홍보를 통한 시민의 절대적인 지원 기업의 대정부 로비활동 규제
	매스컴	사회적 이슈 공개 기업행위 감시	부정적인 사회적 이슈
	동업자협회	6 기업과 산업에 도움이 되 는 조사자료 및 정보제공	기업에 도움이 되는 스탭 및 자원활용 법적 및 정치적 지원제공
	외국국가 정부	경제개발 사회개선	사업허가 규제
	일반 공중	사회가치 보호 위기극소화 사회발전	사회환경보호자 지원 정부활동규제 개별기업에 대한 비판과 장려

자료, R. Edward Freeman, Strategic Management, Primary and Secondary Stakeholders, 1984, p. 113.

(3) 이해관계자의 권력에 대한 평가

이해관계자는 다양한 권력을 갖고 있는데, 이런 이해관계자의 권력은 그들의 정당한 요구의 기반으로 기업의 목표설정과 경영자의 의사결정행동에 상당한 영향을 미친다. 예를 들어 정부나 입법기관들의 법에 대한 해석 및 통제는 기업의 고용, 시장개척, 제품개발 등 기업의 경영전략에 영향을 미친다. 그러므로 이해관계자의 제요구는 기업행동을 제약하는데, 기업은 법률과 윤리의 한계 내에서 이해관계자의 요구를 수용한다. 기업은 이해관계자의 요구에 직면하여 어려움에 처하나 기업목적을 달성하기 위해 제한된 범위 내에서 자유로이 선택할 수 있다.

일반적으로 이해관계자는 의결권, 경제적 및 정치적 권리를 갖고 있다.³⁰⁾ 의결권은 의사결정권으로 이해관계자가 투표권을 행사할 수 있는 합법적인 권력을, 경제적 권력은 고객, 공급자, 및 소매업자가 기업에 대하여 직접적으로 경제적인 영향을 미치는 것을, 정치적 권력은 정부가 법을 제정하여 법적으로 규제를 하거나, 기업에 소송을 제기하는 것 등을 의미한다. 일부 이해관계자집단들은 정부의 규제 및 입법을 완화시키기 위해 정치적인 로비활동을 하기도 한다. 1차적, 2차적 이해관계자의 주요 이해관계와 권력을 요약하면 <표2-7>과 같다.³¹⁾

<표2-8> 전통적 이해관계자 그리드

이해관계	공식적 또는 투표권	경제적 권력	정치적 권력
재 산	이해관계자 통제자 소수집단의 이익		
경제적	부채소유자	소비자 경쟁자 공급자 부채소유자 노동조합	외국정부
영향요인			소비자 보호 정 부 소비자보호운동 시리아 클럽 무역협회

자료, R. Edward Freeman and David L. Reed, 1983, (Spring), Stockholder and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, p. 93.

30) R. Edward Freeman and Davis L. Reed, op.cit., pp. 93-94.

31) William C. Federick, Keith Davis and James E. Post, op.cit., p. 88.

그러나 프리먼과 리디는 중요한 이해관계자 집단의 권력과 이해관계를 전술한 기준에 의해 분류하여 <표2-8>과 <표2-9>과 같은 이해관계자 그리드를 제시하였다. <표2-8>의 전통적 이해관계자 그리드는 이해관계자의 이해관계와 권력기반의 직접적인 관계를 추정한 것이다. 재산권의 이해관계를 가진 이해관계자는 공식적 권한이나 투표권을 가지고 있고(주주 및 이사), 경제적 이해관계를 가진 이해관계자는 주로 경제적 권력을 가지고 있고(소비자와 공급자), 이해관계에 영향력을 미칠 수 있는 이해관계자는 정치적 권력(공중이익집단 및 정부)을 갖고 있다.

권력과 이해관계의 관계가 상반되면 이해관계자 관리전략이 개발된다. 그리하여 주주 및 이사에 대한 경영자의 관계에서는 투표권의 이슈와 법적인 제약요인의 문제가 주기적으로 일어나고, 마케팅, 재무, 구매, 영업 및 기획과 같은 직능적 관리자는 경제적 관점에서 고객과 공급자를 관리하며, 정치적 전략은 공중의 이해집단과 정부를 관리하는 공공관계 및 공공업무 관리자에 의해 원용되고 있다.

둘째, 실질적 세계의 그리드는 이해관계와 권력의 관계가 보다 복잡하다는 것을 제시한 것이다.³²⁾ 이러한 관계는 제이해관계자의 이해관계가 복잡하기 때문에 일어난다.

<표2-9> 실질적인 이해관계자 그리드

이해관계	공식적 또는 투표권	경제적 권력	정치적 권력
재산권	주주 통제자 소수집단의 이익		의견을 달리하는 주주
경제적	부채소유자 노조	공급자 부채소유자 고객 노동조합	지방정부 외국정부 소비자 집단 노동조합
영향요인	정부 SEC 외부통제자	EPA/OSHA	소비자보호운동 정부 무역협회

자료, R. Edward Freeman and David L. Reed, 1983(Spring), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, p. 94.

32) Donna J. Wood, op.cit., p. 103.

(4) 이해관계자들의 우선순위 매트릭스 결정

이해관계자의 관심과 권리를 파악하고 나면, 기업은 그들의 요구를 다룰 수 있는 전문성과 기술, 그들이 제시하는 이슈의 해결 및 타협여부와 협상에 임하는 이해관계자의 태도 등에 대한 이들의 관심과 변화의 방향, 강도 및 가능성 등을 평가해야 한다. 관심의 변화 및 방향의 평가는 기업과 이해관계자 집단의 상호 영향력이나 또는 노사협상이나 공공정책의 논쟁과 같은 상호작용의 효과를 파악하는 것이다.

<표2-10> 이해관계자와 책임의 매트릭스

이해관계자 책임	경제적	법 적	윤리적	임의적
소유자				
고 객				
종업원				
지역사회				
일반공중				
사회개혁주의 집단				
기 타				

자료, Archie B. Carroll(a), Business and Society, South Western Publishing Co., 1988, p. 71.

관심 영향의 강도와 중요성을 평가하여 이해관계자 집단들의 관심과 행동이 기업의 매출액, 수익성 또는 금융기관에 미치는 영향, 기업의 1차적인 사명에 대한 이해관계자 집단의 관심여부, 그리고 이러한 이해관계자의 요구와 행동이 기업에 미치는 영향이 직접적인지 장기적인지 또는 단기적인지를 파악해야 한다. 영향이 단기적이라면 즉각적으로 고려해야 되나, 기업의 제품 및 근로자의 안전에 관한 것과 같이 장기적인 것은 치밀하게 감시를 해야 한다.

기업들은 이해관계자 집단에 이러한 일련의 평가과정에서 얻은 이해관계자들의 이해관계 및 권리의 특성 및 모든 정보들을 정리하여 이해관계자에 대해 기업이 져야할 책임을 결정한다. 이해관계자들이 이슈에 대해 부여하는 가치나 우선순위는 다른데, 이들에 대한 책임의 우선순위 매트릭스 시스템을 <표2-10>과 같이 정리할 수 있다.

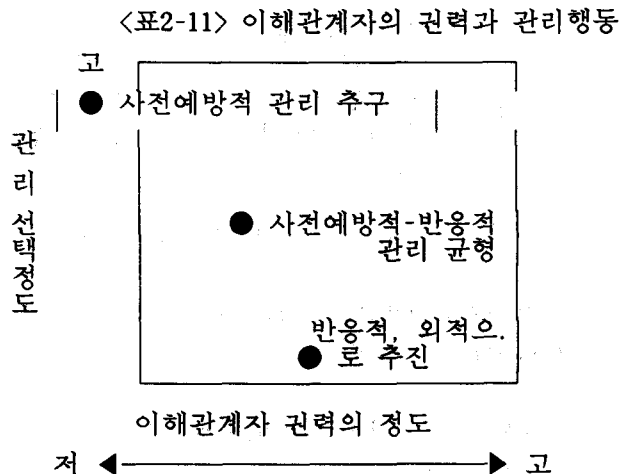
경영자는 이해관계자 평가시스템을 개발하면 중요하게 여기지 않았던 것들을

유용하게 이용할 수 있다. 일반적으로 모든 이해관계자 집단의 평가요인들에 대해 5등급의 척도를 많이 이용한다. 그리고 이에 대해 추가적인 평가가 보완되면, 경영자는 이해관계자가 요구하는 관심을 보다 명확히 알 수 있다.

전략과 이해관계는 분명히 동향에 따라 변할 수 있으므로, 이해관계자 관계의 도표화가 완전한 수단을 제공하는 것은 아니다. 그러나 조작하지 않은 평가는 관리적인 행동과 자원 할당을 통제할 수 있는 가치있는 정보의 기준을 제공할 수 있다.³³⁾

(5) 특수한 전략 및 전술의 개발

이해관계자에 대한 기업책임을 평가하였으면 기업은 이해관계자를 관리하기 위한 전략과 행동을 추구해야만 한다. 모든 의사결정 상황에서 복수의 행동선택 대안이 이용될 수 있으므로 경영자는 그중 가장 좋다고 여겨지는 몇개의 대안중 하나를 선택해야 한다. 그러므로 경영자는 이해관계자를 관리하는 접근방법이나 다수의 기본 전략을 갖고 있어야 한다. 경영자가 기업활동을 전개하기 위해 취하는 관리적인 선택과 이해관계자들이 이용하는 권력의 일반적인 관계를 도시하면 <표 2-11>과 같다. 수직선은 관리적인 선택의 상대적인 정도를, 수평선은 이해관계자 권력의 상대적인 정도를 나타낸 것이다. 그리고 사선은 외부이해관계자의 권력이 상대적으로 약할 때 경영자가 조직 목적을 설정함에 있어 취하는 행동을 나타낸 것이다.



자료, Don Hellriegel and John W. Slocum, 1989, Management, 5th, Addison Wesley

Publishing Co., p. 208.

33) Ibid., p. 100.

경영자는 이해관계자의 요구가 낮으면 목적을 설정하는데 사전 예방적 관리행동을 그러나 이해관계자의 요구가 강력하여 선택권이 거의 없는 경우 반응적인 경향을 취한다. 그러나 시장이 매우 경쟁적이면 대부분 기업들은 목적을 설정하는데 사전 예방적-반응적 관리행동이 균형을 이룬다.³⁴⁾ 그러므로 이해관계자의 권력 또한 이들의 요구의 강도가 경영자의 권리행동에 미치는 영향이 크다는 것을 알 수 있다.

이해관계자를 관리함에 있어 대두되는 문제 및 의사결정은 이해관계자를 직접적으로 관리할 것인가, 간접적으로 관리할 것인가? 이해관계자를 관리하는데 공격적으로 할 것인가, 방어적인 태도를 취할 것인가? 우리는 이해관계자의 제안을 거부할 것인가, 조정할 것인가? 협상할 것인가, 조정할 것인가? 끝으로 이해관계자 관리전략들을 통합하여 이용할 것인가, 또는 단 하나의 행동과정을 추구할 것인가 등의 문제가 제기된다.³⁵⁾

이해관계자와의 관계를 협조와 위협의 가능성에 따라 이해관계자의 유형을 분류하면 <표2-12>에서 보는 바와 같은데 이 유형에 따라 관리전략을 수립할 수 있다.

<표2-12>조직 이해관계자의 진단 유형

		조직에 대한 이해관계자의 위협가능성	
		고	저
조직에 대한 이해관계자의 협동가능성	고	유형 4 복합적인 축복형 전략: 협력형	유형 1 지원형 전략: 관여형
	저	유형 3 비지원형 전략: 방어형	유형 2 한계형 전략: 감시형

자료, Grant T. Savage, Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead & John D. Blair, 1991(May),

"Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders," *Academy of Management Executive*, p. 65.

첫째, 유형 1은 고택동 저위협외 지원적인 이해관계자로 이상적인 유형이다. 조직을 잘 관리하려면 지원적인 이해관계자로는 기업의 이사, 경영자 및 고객으로 구성되어야 한다. 다른 이해관계자는 공급자 및 서비스 제공자이다. 선택전략은

34) Don Hellriegel and John W. Slocum, 1989, *Management*, 5th, Addison Wesley Publishing Co., p. 208.

35) Archie B. Carroll(a), op.cit., p. 72.

권한의 분권화 및 참가적인 경영을 통해 종업원을 참여시키는 것이다.

둘째, 유형 2는 저협동, 저위협, 2차적 이해관계자로 큰 조직에 있어 종업원 전문가연합회, 소비자 이익집단, 주주들을 의미한다. 선택전략은 조직이 2차적인 이해관계자를 감독하는 것이다. 감독한다는 것은 환경이 변하지 않았다는 것을 확인하는 것이다.

셋째, 유형 3은 고위협, 저협동의 비지원적 이해관계자이다. 이런 집단은 경쟁 조직, 노조, 지방정부 및 매스컴을 의미한다. 선택전략은 비지원적 이해관계자의 적극적 참여를 배제하는 방어형 전략을 택한다.

넷째, 유형 4는 고위협, 고협동의 복합적인 최종적 이해관계자로 종업원, 고객, 소비자가 포함된다. 이들은 사안에 따라 지원적 이해관계자가 되거나 비지원적 이해관계자가 된다. 선택전략은 복합적인 최종적인 이해관계자와 협력하는 것이므로 협력을 극대화하여 이해관계자 집단의 지원을 지속적으로 증대 유지하는 것이다.

경영자는 2차적인 이해관계자의 요구를 최소한 그리고 지원적 이해관계자와 복합적인 최종적인 이해관계자의 요구를 최대한 충족시켜야 한다. 그래야만 조직에 대한 이들의 지원은 증대될 것이다. 이런 전략을 실천함에 있어 경영자는 전략의 공정성과 정당성은 어느 정도인지 검토해야 되고 그리고 자신의 의사결정에 의해 영향을 받는 이해관계자의 복지를 고려해야 한다.

(6) 이해관계자들의 연합관계 감시

사실 이해관계자는 한 기업을 대상으로 활동을 지향하는 것 같으나, 그렇지 않고 기업집단에 초점을 두고 있다. 이해관계자는 적어도 부분적으로 유사하거나 또는 모순이 없는 목적을 갖고 있는 다른 집단과 연합할 수도 있다. 이해관계자는 연합하여 자금, 시설 및 사람들에게 영향력을 행사할 수 있는 자원봉사자를 비롯하여 실질적으로 새로운 자원을 얻을 수 있다.³⁶⁾

이해관계자들의 기업에 대한 관여도는 상황에 따라 달라지므로 이들의 연합관계는 靜的이 아니다. 상황에 따라 특출한 이슈가 달라짐은 물론 조직에 대한 이해관계자의 의존도 그리고 이해관계자들의 특정 기업에 대한 관여도가 달라진다. 이러한 변화들에 의해 이해관계자의 도표를 재조정하고, 기업의 스테이코홀더-이슈 매트릭스를 개정하고, 기업의 이해관계자들을 주기적으로 검토하게 된다.³⁷⁾

집단들은 항상 사회에서 서로의 관계가 변하고 있다. 이해관계자의 연합관계는 특별한 이슈나 문제에 대해 공통된 견해를 갖은 이해관계자들이 일시적으로 결합

36) Donna J. Wood, op.cit., p. 100.

37) William C. Federick. Keith Davis and James e. Post, op.cit., p. 90.

하는 것이다. 이러한 연합관계는 상당히 포괄적으로 이루어진다. 환경보호운동 및 소비자보호운동같은 것은 전국적 또는 세계적으로 이루어진다

2. 이해관계자 관리방향과 유용성

시간이 경과함에 따라 이해관계자 집단의 구성이 변하므로 이해관계자의 동태적인 관계를 묘사하기는 어렵다. 도표화 과정에 제외시켜야 할 것도 있으며 보완해야 할 것도 있다. 그러므로 기업의 이해관계자 환경분석을 도표화함에 있어 도표의 시계열 세트를 만들어야 한다.³⁸⁾

이해관계자의 요구를 잘 관리하려면 ①기본적인 수준에서 이해관계자 분석시 요구되는 핵심적인 문제를 파악해야 하고, ②기업은 계속적으로 기업의 행동, 관행, 정책 및 윤리를 면밀하게 조사해야 한다.³⁹⁾

이해관계자 관리능력이 뛰어난 조직은 ① 제이해관계자와 의사소통 과정을 계획하고 이행하며, ② 중요한 이슈에 대해 이해관계자와 적극적으로 협의하고, 자발적으로 협약을 추구하며, ③ 제이해관계자들에게 봉사할 수 있는 마케팅 접근방법을 취한다. 즉 이해관계자의 욕구를 이해하는데 많은 투자를 하며, ④ 이해관계자를 세분화하고 요구와 열망을 이해하기 위해 시장조사 기술을 이용하며, ⑤ 전략을 수립하는데에 이해관계자에 관한 지식이 구비되어 있는 사람을 관리구성원으로 스카웃하며, ⑥ 이해관계자 관심을 예측하고, 그리고 이해관계자 환경에 영향력을 행사하기 위해 예방적 행동을 취하며, ⑦ 이해관계자 분석결과에 따라 자원을 할당하며, ⑧ 이러한 기업의 경영자는 이해관계자 봉사기간을 고려한다.⁴⁰⁾

이러한 사실로 보아 이해관계자의 관리과정을 개발하려면 ① 이해관계자의 정치적 권력을 인정하고 받아들여야 한다. 즉 이해관계자 관심사에 대해 정치학의 수단과 개념(협상과정, 연합관계 설정 및 분석, 갈등관리, 및 일방적인 행동의 이점과 단점 등)을 적용할 줄 알아야 하며, ② 이해관계자 청구권의 중요성을 평가하고, 그리고 그에 따라 조직의 자원을 배정해야 한다. ③ 마케팅 접근법을 일반화해야 한다. 경영자는 제품, 서비스, 프로그램의 제공 및 특정 고객층의 관심을 끌기 위한 광고를 위해 시장을 일상적으로 세분화한다. 기업이 제시하는 것이 일관성이 있으면 이해관계자는 유사한 방법으로 관리받을 것이다. ④ 적절한 경우 기업의 의사결정과정에 이해관계자를 참여시킨다. 경영의사결정과정에 이해관계자가 참여하는 것이 항상 최선의 선택은 아니나 전적으로 어울리거나 유익한 상황이 있다. ⑤ 창의력을 발휘해야 한다.⁴¹⁾

38) Donna J. Wood, op.cit., p. 101.

39) Archie B. Carroll(b), op.cit., p. 80.

40) Frederick D. Sturdivant(b), op.cit., p. 57.

41) Donna J. Wood, op.cit., p. 104.

이같은 이해관계자의 관리접근법은 경영자에게 다음과 같은 효익을 제공한다.⁴²⁾

- ① 경영자에게 기업환경을 보다 정확하게 탐사할 수 있고, 기업 경영에 영향을 미치거나 영향을 받는 집단과 조직들 및 상대적인 중요성을 파악할 수 있다.
- ② 경영자에게 특수한 집단과 조직 그리고 이러한 조직들이 변화를 피하기 위해 요구되는 것을 비롯하여 환경요인 분석을 할 수 있는 고정적인 프램웍을 제공한다.
- ③ 기업은 기업의 목적과 사회목적을 해결하는데 유리하게 이용할 수 있는 것들이 사회적 네트워크 속에 존재한다는 것을 파악할 수 있으므로, 기업의 기회는 물론 위협이 되는 환경요인에 대한 경영자의 지각을 촉진시킨다.
- ④ 경영자는 이해관계자 관리를 처리하는 기술의 적용과 접근법에 탄력적으로 대처할 수 있다.

그러나 이해관계자를 관리하는데 ① 이해관계자의 요구 식별, 평가, 관리하는 것이 복잡하고, ② 또한 이해관계자 요구의 순서화가 쉽지 않는 등⁴³⁾ 상당한 어려움이 수반된다. 이런 복잡성으로 인해 이해관계자 관리 접근방법에 한계가 있으나, 이해관계자의 관리 관점은 오늘날 기업이 직면하고 있는 환경과 가장 크게 일치하고 있다.

IV. 結 論

오늘날 상당수의 경영자들은 개인, 조직 및 집단들이 기업활동에 참여할 권리를 인정하는 경향이 증대되고 있다. 과거에 이해관계자는 주로 주주 또는 직접적인 이해관계자를 맺고 있는 당사자에 국한되었으나 기업에 영향을 미치는 제집단의 증가 및 환경의 다변화로 이러한 개념의 인식이 바뀌어 이해관계자의 범위가 1차적 관계에서 2차적 관계로, 내부적 차원에서 외부적인 차원으로 확대되므로 이해관계자 관리전략의 중요성이 대두된 것이다. 그리하여 기업의 활동범위가 확대되어 기업의 사회적 책임은 당연한 것으로 나아가서는 도덕 및 윤리적 차원에서의 자발적 기업행동이 요구되는 것이 기업에 대한 시대적 사명이다.

전통적으로 기업은 1차적인 이해관계자에 대해 주로 책임을 졌으나, 기업환경의 다원화로 2차적인 이해관계자 집단에 대한 책임 역시 중요한 관리의 대상이 되고 있다. 2차적인 이해관계자는 경영자가 자신들의 합법성을 인정하든 안하든 기업의 업무에 합법적인 관심을 갖고 있다. 그리하여 기업의 업무 및 과제에 대해 자신들의 영향력을 행사하는 이해관계자가 있는가 하면, 기업행동의 수익자나 피해자로

42) Ibid., p. 105.

43) Archie B. Carroll(b), op.cit., p. 80.

서 대항하는 이해관계자도 있다. 그리하여 이해관계자가 기업의 관리적인 의사결정과 업무에 미치는 영향이 지대하여 이해관계자에 대한 책임과 관리문제가 오늘날 기업의 주요 과제가 되고 있다. 이러한 문제를 효과적으로 해결하기 위해 이해관계자에 대한 통합적인 접근방법이 개발되고 있다.

이해관계자에 대한 접근방법의 일환으로 이해관계자를 분석하고 관리하면 이해관계자 집단의 관심 및 그들의 권력기반을 식별할 수 있고, 이해관계자와 기업 및 이해관계자들간의 관계를 합리적으로 도표화할 수 있으므로, 이해관계자의 이익과 이해관계자의 관계를 관리 대처할 수 있는 전략 즉 이해관계자의 관리과정을 개발 및 이행하는데 필요한 정보를 얻을 수 있다. 그러므로 기업환경의 탐사와 평가에 정확성을 기할 수 있고, 환경요인의 분석의 고정적인 프램웍을 마련할 수 있으며, 환경이 주는 사업의 기회는 물론 위협에 대한 지각을 촉진할 수 있으며, 이해관계자 관심을 탄력적으로 관리할 수 있는 등의 이점이 있다.

그러나 이해관계자의 분석과 관리는 매우 복잡하므로 ① 기업의 이해관계자 집단을 정확하게 묘사하고, 수정 보완하려는 노력이 지속적으로 이루어져야 하고, ② 경영자가 새로운 이해관계자의 과제와 기회에 관하여 신속하게 파악할 수 있도록 새로운 경향에 주의를 기울이는 접근법을 개발해야 하고, ③ 최고경영자가 개입하여 중요한 활동을 하는 이해관계자들에 대해 정치적 지원과 자원을 제공해야 된다. 따라서 이해관리를 관리 분석하는데 고정적인 틀이 있는 것이 아니라 상황에 따라 분석 틀이 바뀌어야 됨을 알 수 있다. 앞으로 기업환경이 동태적이 복잡할수록 이해관계자 관리 및 분석의 문제는 더욱 중요시 될 것이다.

參 考 文 獻

- 신유근, 『현대의 기업과 사회』, 경문사, 1995.
- Bowen, H. R., *Social Responsibilities of Business*, Harper and Row Co., 1953.
- Carroll(a), A. B., *Business and Society, Ethic & Stakeholder Management*, South Western Publishing Co., 1989.
- Carroll(b); A. B., *Business and Society, Ethic & Stakeholder Management*, 2th ed., South Western Publishing Co., 1993.
- Clarkson, M. B. E., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 92-117.
- Davis, K. and Blomstorm, R. L., *Business and Its Environment*, McGraw Hill Book Company, 1966.
- Donaldson, T. and Preston, L. E., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 65-91.
- Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Harper and Row Publsiher, 1955.
- Emshoff, J. R., and Freeman, R. E., "Stakeholder Management", *A Working Paper from the Wharton Applied Research Center*, 1978.
- Emsoff, J. R., and Freeman, R. E., "Who's Butting into Your Business?", *The Wharton Magazine*, 1979(Fall), pp. 44-59.
- Frederick, W. C., Davis, K. and Post, J. E., *Busienss and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 6th Edition. McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- Freeman, R. E. and Reed D. L., "Stockholder and Stockholder: A New Perpespective on Corprorate Goverance", *California Management Review*, Spring, 1983(spring), pp.88-106.
- Hay, R. D., Gray, E. R. and Smith, P. A., *Business & Society, Perpestives on Ethics & Social Responsibility*, Third Edition, South-Western Publishing Co., 1989.
- Hellriegel, D., and Slocum, J. W., *Management*, 5th, Addison Wesley

- Publishing Co., 1989.
- Jauch, L. R. and Glueck, W. F., *Business Policy and Strategic Management*, Fifth Edition, McGraw HillBook Company, 1988
- Jones, G. R., *Organization Theory, Text and Case*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1995.
- Sturdivant(a), F. D., *Business and Society, A Managerial Approach*, Second Edition, 1981.
- Sturdivant(b), F. D., *Business and Society, A Managerial Approach*, Third Edition, 1985.
- Weiss, J. W., *Business Ethics*, Wadsworty, Inc. 1994.
- Wood, D. J., *Business and Society*, Harper Collins Publishers, 1990.