

환경경영의 국제적 연구 및 교육 동향

〈1〉

이병욱

포스코경영연구소 연구위원

목 차

1. 새로운 패러다임의 대두
2. 환경문제에 대한 산업계의 대응 과정
3. 환경경영의 연구 및 교육동향
4. 결론 및 제언

▼ 환경경영 패러다임의 요체는 모든 기업경
영활동의 궁극적 목표를 재정립해야 한다는
근본적 문제를 안고 있다는 점이다.

1. 새로운 패러다임의 대두

1970년대 초 제1차 석유파동이 발생하자 지금까지 자본주의 경제 체제하에서 진행되어 온 성장일변도의 경제발전론이 더 이상 최선이 될 수 없다는 비판적 시각이 강력히 대두되기 시작하였으며, 생산의 문제 즉 충분한 공급능력의 확보문제가 해결되었다는 믿음이 이 세대의 심각한 착각이라는 지적이 강력히 제기되기에 이르렀다. 이러한 인식의 배경에는 20-30년 동안의 급격한 산업화 과정을 거치면서 자연

에 대한 인간의 자세가 철학적인 관점에서 근본적으로 달라져야 한다는 자각이 있었기 때문이라 할 수 있다.

현대산업사회가 안고 있는 위험한 환상으로 지적되고 있는 세가지 문제점은, 첫째로 유한한 지구상에서 무한한 성장이 가능하리라는 믿음이며, 둘째는 하는 일의 가치에 비해 높은 수준의 댓가를 바라는 사람이 많다는 점, 셋째는 과학기술이 모든 사회문제를 해결해 주리라는 맹신 등이다(Schumacher, 1979). 이러한 환상에 젖어 있는 인간의 행태는 마침내 자원의 고갈, 자연환경의 파괴, 인간소외를 비롯한 각종 사회문제를 야기하게 되었으며, 나아가 생산구조나 생활양식의 변화를 통한 해결책 모색의 여지를 점차 좁게 만들고 있는 실정이다.

실제로 현대산업사회가 원가절감과 이윤극대화를 최상의 목표로 삼아 보다 효율적인 시스템을 지향하며 부품화된 인간을 체계적으로 조립하는데 많은 노력을 기울이는 기계론적 산업패러다임에 깊이 뿌리를 두고 있음은 주지의 사실이다(Stead and Stead, 1992). 이러한 패러다임은 결국 대량생산과 대량소비를 조장하면서 “소비가 미덕”이라는 환상적 이데올로기의 팽배와 확대지향적 경제개발을 뒷받침



해 왔으며, 이러한 고정관념은 여전히 현대사회를 지배하고 있는 실정이다. 그러나 1970년대 초부터 제기되어 온 기존의 기계론적 패러다임에 대한 비판적 시각이 점차 구체화됨에 따라 새로운 산업사회의 패러다임을 도출하고자 하는 움직임이 가시화 되고 있다. 제품 및 생산공정의 획기적 변환을 유도하는 새로운 조직, 경영 및 기술적 특성을 바탕으로 새로운 패러다임의 방향을 요약해 보면, 첫째 대량생산에서 소량 혹은 고객특성을 고려한 생산형태로의 전환, 둘째 비가격 요인에 대한 비중의 증대, 셋째 기술적 유연성, 넷째 조직구조의 융통성, 다섯째 조직상호간의 관계변화 등으로 나타나고 있다 (Meredith, 1994).

이와같은 논의와 더불어 여전히 기계론적 생산시스템을 고수하고 있는 대다수의 기업이 더 이상 방관할 수 없는 환경개선의 요구에 적절히 대처하는데 필요한 실천적 방법론의 하나로 새롭게 제기되고 있는 경영 패러다임이 곧 환경경영이라 할 수 있다. 심각한 환경문제에 대한 범세계적 논의가 기업의 영속성에 결정적 영향을 미칠 변수로 부각됨에 따라 기존의 환경관리 방법이나 사후처리 위주의 기술개발 및 투자활동이 더 이상 충분한 수준이 될 수 없다는 위기감이 고조되고 있으며, 따라서 새로운 환경경영 패러다임에 입각한 경영전략의 재편이 강력히 요구되고 있는 것이다. 여기서 논의되고 있는 환경경영 패러다임의 요체는 모든 기업 경영활동의 궁극적 목표를 재정립해야 한다는 근본적 문제를 안고 있다는 점이다. 즉 지금까지 모든 기업이 추구해 온 “이윤극대화” 만

으로는 더 이상 기업의 중장기적 존립이 보장되지 않을 것이라는 인식하에, 재무적 “수익성(profitability)”과 환경적 “지속가능성(sustainability)”의 조화를 새로운 기업경영의 목표로 삼아야 한다는 것이다.

이러한 환경경영 패러다임이 실제로 기업경영에 도입되기 위해서는 새로운 환경관리시스템의 도입으로 환경성과를 개선하거나 혁신적인 청정기술을 개발하는 것이 곧 기업의 경쟁력 향상에 직결된다는 확신이 전제되어야 하므로, 이에 대한 실증적 연구가 많이 진행되고 있으며 그 결과 경쟁력 제고와 환경성과 개선의 상호관련성이 조금씩 입증되고 있음은 물론 전략적 환경경영의 실천이 “지속가능한 개발(sustainable development)”을 지향하면서 새로운 사업의 기회를 창출할 수도 있다는 견해가 확산되고 있다(Barrett, 1991; Porter, 1991; Porter and van der Linde, 1995; Taylor, 1992; Willums and Goluke, 1992). 비록 이러한 양면적 목표의 조화가 현실적으로 쉽지 않다 하더라도 오늘날 범지구적 환경문제의 주요 원인제공자로 많은 비난의 대상이 됨과 동시에 그 해결을 위해서도 결정적 역할을 해야 할 산업계로서는 새로운 경영 패러다임하에 환경적 혁신을 도모하지 않을 수 없는 입장이다(Coddington, 1993). 아울러 기업이 당면하고 있는 환경문제의 해결을 위해서는 기업문화 및 가치관의 변화가 전제되어야 하며 이에 는 경영자, 주주 및 종업원 등 다양한 이해관계자들의 유기적 협력이 필수적이다(Smith, 1993).

그러나 최근 여러 기업들에 의해 시도되고 있는 환경관련 조치들은

지금까지 모든 기업이 추구해 온 “이윤극대화” 만으로는 더 이상 기업의 중장기적 존립이 보장되지 않을 것이라는 인식하에, 재무적 “수익성 (profitability)”과 환경적 “지속가능성 (sustainability)”의 조화를 새로운 기업경영의 목표로 삼아야 한다.

대부분이 다분히 피상적인 수준에 머무르고 있어 단지 환경친화적인 이미지를 제고하기 위한 단기적 광고전략에 집착하는 경우가 많다는 지적이 제기되고 있으며, 그 배경에는 대부분의 기업들이 다음과 같은 요인들을 제대로 인식하지 못하고 있기 때문이라 할 수 있다 (Gray et al, 1993).

- 범지구적 환경문제의 심각성
- 기업활동이 환경오염의 주된 원인이 되고 있다는 점
- 환경문제해결을 위한 구체적 방법론

비록 기업들이 그들의 과거, 현재 및 미래의 활동과 관련되는 환경문제에 윤리적, 경제적 책임감과 함께 상기한 제 요소들을 제대로 인식하고 있다 하더라도, 구체적 해결책을 마련하고 시행하기 위해서는 인적·물적자원의 한계나 비협조적 조직풍토 때문에 어려움을 겪는 경우가 많다.

이와같은 여러가지 제약하에서도 다국적기업을 비롯한 세계적 선진기업들은 환경경영의 필요성을

국내·외적 환경규제의 강화, 각종 환경단체들의 압력, 소비자들의 의식변화 등의 외적 요인에 대응하는 과정에서 기업의 경쟁력 제고 및 신규사업 기회의 창출을 동시에 도모하려는 기업의 자생적 생존전략이 필연적으로 생성될 수 밖에 없으며, 이러한 움직임이 궁극적으로 새로운 환경경영 패러다임으로 정착되고 있는 것은 당연한 귀결이라 하겠다.

인식하고 환경의 질을 개선하는 것이 단순히 추가적인 부담만이 아니라 기업의 경쟁력과 직결된 전략적 요인이 될 수 있음을 강조하고 있으며, 아울러 환경오염문제에 대한 수동적인 대응이나 관련법규 준수의 차원이 아니라 오염발생의 근원을 제거함으로써 원가를 절감하거나 “환경적 우수성(environmental excellence)”을 통하여 기업의 경쟁력을 향상시키려는 움직임이 점차 가시화 되고 있다(Robins and Trisoglio, 1992). 나아가 이러한 경영행태를 좀 더 차별화하여 “환경경영(environmental management)”과 “생태경영(ecological management or eco-management)”으로 구분하고, 전자를 방어적 환경개선 노력이나 법규준수차원의 수동적 경영활동으로 보는 반면 후자를 생태중심주의(eco-centrism or deep ecology)에 입각한 다소 극단적 관점에서 기계론적 패러다임에 대치되는 사전 대응적, 창조적 경영패턴으로 분류하기도 한다(Callenbach et al. 1993; Welford, 1995).

그러나 이러한 논의의 근본적인 한계는 오늘날 범지구적인 환경문제, 즉 자연환경의 오염과 천연자원의 고갈이라는 양대 과제의 해결을 통해 인류의 삶의 질에 대한 세대 간 공평성을 유지하고자 하는 노력의 일환으로 제시되고 있는 개념인 “환경적으로 건전하고 지속가능한 개발(environmentally sound & sustainable development; ESSD)”의 달성에 적합한 기업경영의 기본 모형(prototype)이 도출되기 어렵다는 점이다. 원천적으로 3대 경제주체 가운데서 생산을 주로 담당하고 있는 대부분의 기업들은 그 활동의 주된 과정이 자원의 개발 및 사용과 관계되므로 천연자원의 고갈에 대한 일차적 책임을 면하기 어려우며, 원료부터 사용후 폐기단계까지의 전과정분석(life cycle assessment: LCA)이 핵심적 개념이 되고 있는 환경경영의 테두리 하에서는 생산단계에서 뿐 아니라 사용 및 폐기단계에서 발생하는 모든 환경오염에 대해서도 책임을 져야 하는 입장이므로, 그 범위의 방대함과 구체적 방법론의 미비로 인한 현실적 한계를 느끼지 않을 수 없는 것이 사실이다. 이러한 근본적 한계에도 불구하고 국내·외적 환경규제의 강화, 각종 환경단체들의 압력, 소비자들의 의식변화 등의 외적 요인에 대응하는 과정에서 기업의 경쟁력 제고 및 신규사업 기회의 창출을 동시에 도모하려는 기업의 자생적 생존전략이 필연적으로 생성될 수 밖에 없으며, 이러한 움직임이 궁극적으로 새로운 환경경영 패러다임으로 정착되고 있는 것은 당연한 귀결이라 하겠다.

비록 그 변화의 속도가 느리더라도 이와같은 시대적 흐름이 역류할

가능성은 희박한 것이 분명하므로 기존의 기계론적 산업화의 패러다임이 환경친화적 경영 패러다임으로 변해 갈 것임은 자명하다는 것이 일반적인 견해라 할 수 있다(Dahle, 1993). 산업계가 환경위기를 극복하고 보다 환경친화적 경제체제로 전환하는데 필수적인 의식의 변화나 기업경영의 틀을 근본적으로 바꾸는데 능동적으로 참여하리라고 기대하는 것은 기업활동의 근본적 속성을 감안할 때 지나치게 단순한 견해임이 틀림없지만, 궁극적으로 인간이 자연환경의 파괴자로서가 아니라 그 일원이라는 관점에서 볼 때 새로운 환경경영 패러다임이 형성될 수 밖에 없다는 견해는 설득력이 있다고 볼 수 있다(Gray et al, 1993).

이처럼 기업경영에 관련되는 환경적 당면과제에 대한 연구의 현실적 필요성이 크게 증대되고 있음에도 불구하고 이에 대한 이론적 연구나 방법론의 개발은 극히 미미한 실정이나, 1990년대 초부터 구미 선진국의 학계에서 이 분야에 대한 본격적인 연구가 시도되고 있음은 그나마 다행스러운 일이라 하겠다. 더구나 환경경영에 관한 국제적 표준규격인 ISO 14000 시리즈의 일부가 금년 하반기부터 본격적으로 시행될 것을 대비해 대기업을 중심으로 한 국내 업계의 대응도 점차 구체화 되고 있음을 감안할 때, 국내의 학계는 물론 연구계에서도 환경경영의 이론적 체계와 국제적 연구 및 교육동향에 대해 많은 관심을 가져야 할 것이다. 본 논문은 이러한 문제의 인식을 바탕으로 환경경영 분야에 대한 연구를 하고자하는 분들에게 다소나마 도움이 될 수 있는 자료들을 정리한 것이다.

2. 환경문제에 대한 산업계의 대응 과정

2.1 개요

전술한 바와 같이 1970년대 이래 산업계는 급격한 기술혁신, 짧은 제품수명주기, 국제화 및 경쟁의 첨예화 등의 여건하에서 공해저감 노력의 가시화도 아울러 실현해야 하는 입장에 놓이게 되었다. 범지구적인 환경문제에 대한 위기의식이 증대됨에 따라 서구 산업국가들을 필두로 각종 환경법의 제정과 환경문제를 담당하는 정부기구의 확대·재편이 가속화 되어 왔으며, 공해발생에 관한 중장기적 동향성분과 그 대응책 마련도 점차 구체화되고 있다. 서구 산업국가로 부터 제기되기 시작한 공해문제의 중장기적 동향은 다음과 같이 크게 세가지로 요약된다(Heaton et al, 1991).

- 오염물질의 양적 증대로 1900년에서 1980년 사이에 SO_x 발생량이 약 50%, NO_x 발생량이 약 900% 증가하였으며, 다른 오염물질의 발생도 급격히 증대되고 있음.

- 미세 독성물질의 확산문제로 다양한 합성유기물질이나 방사성물질의 독성이 그 양에 비해 급격히 강해지고 있음은 물론 생태계나 대기에 잔류하는 기간이 길어지고 있음.

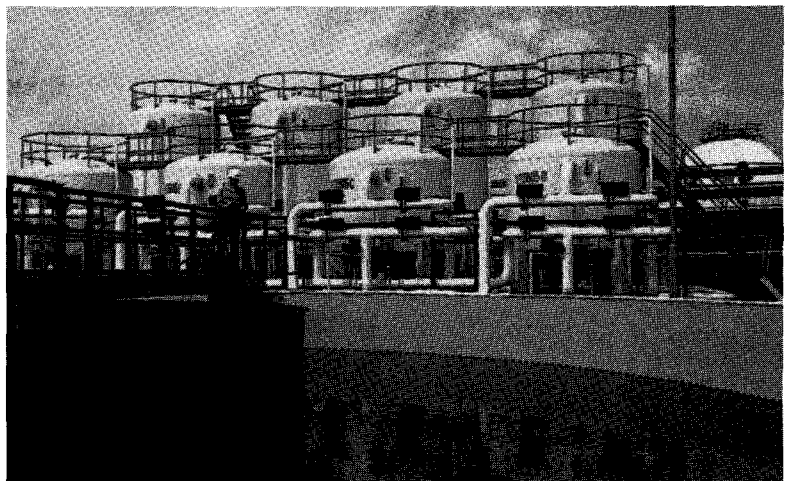
- 지역적 환경오염 문제가 장기적, 범지구적 문제로 확산되고 있으며 지구온난화, 산성비 및 오존층 파괴 등 새로운 환경문제가 계속적으로 대두되고 있음.

오늘날 환경문제가 기업경영의 주요변수로 자리잡게 된 배경에는 이와같은 공해발생의 증가와 환경문제의 다양성에 대한 기업의 자발적 인식에서 비롯된 것이라기 보다

다음과 같은 여러가지 기업 외적 압력이 거세어짐에 따른 수동적 대응의 결과라고 볼 수 있다 (Fischer and Schot, 1993). 대표적인 기업 외적 압력으로는 첫째로 점차 엄격하고 치밀해지는 각종 환경관련법규를 들 수 있으며, 둘째로는 신뢰성의 문제를 들 수 있다. 많은 기업들이 공해저감을 위해 다양한 노력을 기울이고 있음에도 불구하고 충분한 환경개선이 이루어지지 못하고 있으며 환경사고가 빈번하게 발생하고 있어 여전히 일반대중으로부터 불신의 대상이 되고 있다. 셋째는 시장여건의 변화를 들 수 있다. 일반 소비자들이 환경문제에 점

환경적 위험에 대해 엄격히 검토함으로써 투자 및 보험계약에 따른 위험부담을 최소화하고자 하는 움직임이 활발해짐에 따라 이에 대한 기업의 대응이 강화되지 않을 수 없는 실정이다.

이와같이 급속한 산업화에 따른 공해문제의 심각성과 환경과 관련된 기업 외적 압력의 강화추세에 따라 오늘날 환경경영이 새로운 경영학적 패러다임으로 태동하기까지의 변천과정을 기업의 실천적 대응이라는 관점에서 분석해 보기 위해서는 1970년 부터 1985년 까지의 제1단계와 1985년 부터 1992년 까지의 제2단계, 그리고 1992년 이후



↑ 많은 기업들이 공해저감을 위해 다양한 노력을 기울이고 있음에도 불구하고 충분한 환경개선이 이루어지지 못하고 있으며 환경사고가 빈번하게 발생하고 있어 여전히 일반대중으로부터 불신의 대상이 되고 있다.

차 민감하게 반응하고 있음은 물론 산업용 중간재의 거래시에도 환경적 측면을 심각히 고려하게 됨으로써 기존제품의 경쟁력 제고나 신규사업기회의 창출을 위해서도 환경적 고려가 필수적이라 할 수 있다. 넷째로는 재무적 압력이다. 금융기관이나 보험회사들이 고객회사의

부터 오늘에 이르기까지의 제3단계로 나누어 살펴 볼 필요가 있다.

2.2 수동적 대응기(1970-1985)

이 기간 동안 대부분의 기업들은 점차 강화되는 환경관련 법규와 외부적 압력에 대해 주로 수동적인 대응을 하였다고 볼 수 있다. 1970

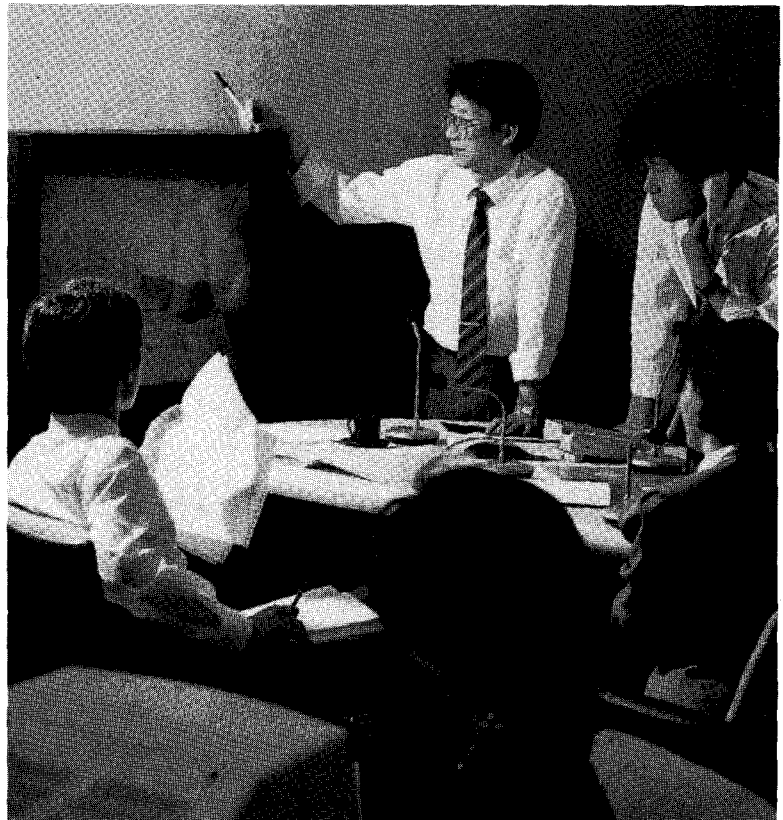
년대에 이미 다수의 다국적기업들이 환경 방침 및 목표를 문서화 하였으나 그 내용은 주로 “우리는 정부의 모든 법규를 준수한다”는 구절이 포함되었으며 법적 규제수준 이상의 환경목표 설정이나 환경보호를 선도하겠다는 의지가 포함된 경우는 그리 많지 않았다. 이는 기업활동에 지장을 받지 않기 위해 외부적 환경보호 압력에 수동적으로 대처하는 입장이었음을 나타내고 있으며, 대부분의 경우 환경방침이 본사 차원의 기업경영 전반에 걸친 것이라기 보다 생산현장에서 비롯되는 지역적 환경문제의 해결에 초점이 맞추어 졌으며 환경방침의 구체적 실천의지도 미약한 실정이었다.

1970년대에 다수의 다국적기업들은 각 생산현장별로 소규모의 환경담당부서를 두기 시작했으나 이들의 업무는 주로 환경문제에 관한 부서간의 조정 및 자문, 그리고 대외 관계에 관한 것이었다. 아울러 이들 다국적기업들은 환경문제를 다루기 위해 임원급으로 구성된 위원회를 구성하여 전략적 의사결정에 관한 사항을 토의하려는 시도도 하였지만, 이 역시 제2차 석유파동이 끝난 1970년대 말 부터는 거의 유명무실하게 되었다. 또하나의 문제점은 이 당시 기업들이 환경에 대해 무관심하고 법규준수에만 집착함으로써 환경개선실적을 측정할 수 있는 적절한 평가시스템을 갖추지 못했다는 점이다. 그 결과 공해발생량에 대한 정확한 측정도 불가능하였으며 경영자 및 일반종업원들의 환경개선 실적이 정확히 평가되지 못해 이들에게 환경을 개선하고자 하는 동기를 부여할 수 없었다. 한편 대다수의 다국적기업

들이 R&D부서에 환경기술 개발기능을 두었으나 대부분의 연구가 환경문제의 근본적인 개선보다는 법규준수에 필요한 생산시설의 개조나 종말처리식의 공해방지시설 개발에 치중하였다. 그러나 이러한 노력도 대부분 다국적기업을 비롯한 대기업 차원에서 이루어져 왔을뿐 중소기업에서는 환경방침은 물론 환경업무를 전담하는 조직의 구성이나 환경기술개발에 거의 관심을 기울이지 못하고 단지 법규위반을 회피하기 위한 임시방편식의 대응수준에 머물렀다. 이상의 논의를 근거로한 실증적 연구(1982년 기준)에 따르면 이 기간동안 이루어진 기업들의 환경에 대한 대응양식은 크게 다음의 세 그룹으로 나누어 볼 수 있다(Petulla, 1987).

• 위기관리형: 이 유형에 속하는 기업들은 환경법규를 준수하기 위한 환경전략이나 체계적 대응노력이 거의 없으며 별도의 담당조직도 두고 있지 않아 법규위반이나 지역주민과의 갈등이 위기상황에 이르러서야 이를 해결하고자 노력하게 된다. 조사대상업체의 약 30%가 이 경우에 해당되었으며 주로 종업원 규모가 500-1,000 수준의 중소기업들이 대부분이었다.

• 원가집착형: 비록 적극적이지는 않으나 관련 법규의 준수를 위해 가급적 적은 비용을 들여 대응하는 그룹이며 최소한의 법규준수를 지향하되 그 실행은 가급적 지연시키려 하는 특징을 지닌다. 조사대상업체의 대다수(약 60%)가 이 유형으로 분류되었으며 그 대부분



이 종업원 5,000명 이상의 대기업이었다.

• 적극대응형: 조사대상 업체의 10% 정도가 이 유형으로 분류되었는데 이들 업체의 경우 환경경영에 대한 최고경영자의 의지가 강하였으며 관계당국이나 지역주민과의 관계도 원만한 것으로 나타났다. 나아가 이러한 기업들은 대부분 환경개선 목표를 장기적 환경경영에 연계하여 설정하게 된다.

2.3 능동적 대응기(1985-1992)

1980년대 중반부터 많은 기업들이 환경문제에 대한 기존의 수동적 대응으로는 더 이상 정부당국이나 일반대중을 만족시키기 어렵다는 사실을 인식하게 되었다. 특히 1984년 인도의 보팔에서 발생한 유니온 카바이드사의 대규모 유독물 유출사고와 1986년 스위스 산도즈사의 화재로 비롯된 화학물질의 라인강 유입사건 등으로 일기 시작한 환경과 파괴가 인류의 미래에 치명적 영향을 미칠 것이라는 위기의식이 1989년 알래스카 근해에서 발생한 미국 엑손사 소속 유조선 발데즈호의 대규모 기름유출사건으로 급격히 확산되기 시작하였다. 이외에도 각종 환경문제가 인류의 생존에 엄청난 위협이 되고 있다는 사실이 많은 과학자들에 의해 입증됨에 따라 환경문제에 대한 심각성이 점차 고조되게 되었다. 이에 따라 환경관련 국제협약이 점차 다양하게 채택되고 각종 국제기구에 의해 환경과 무역을 연계시키려는 움직임도 가시화되고 있으며, 1992년 브라질에서 열린 "리우 정상회담"을 통해 범세계적 환경문제의 해결방향을 구체화하기에 이르렀다. 금년부터 본격적으로 시행될 예정인 ISO 14000이라

는 환경경영에 관한 국제표준규격의 논의 역시 1991년 ISO 산하에 설치되었던 "환경전략자문기구(Strategic Advisory Group on Environment: SAGE)"가 그 모태였던 것이다.

이 기간중에 달라진 기업의 환경에 대한 대응 양태를 이들 기업들의 환경방침을 중심으로 살펴 보면 다음과 같이 요약할 수 있다(Fischer and Schot, 1993).

• 1980년대 후반에 이르러서는 대부분의 선진기업들이 회사의 공식적인 환경방침을 문서화하였음.

• 환경방침의 내용이 점차 적극적으로 변천하였으며 대다수의 기업들이 보다 엄격해지는 환경법규에도 불구하고 오히려 그 이상의 자체적 환경관리수준을 유지할 것임을 명시하게 되었음.

• 보다 구체적인 내용들이 환경방침에 포함되기 시작했으며, 그 예로 환경·보건·안전에 관한 프로그램이나 폐기물 최소화 및 환경감사 등의 구체적 실천계획은 물론 조직구성원 각자의 구체적 책임도 명시하게 되었음.

• 회사의 환경방침에서 특정이슈와 관련된 구체적 사안 즉, 지하수 보호, 폐기물 관리, 수질 및 대기의 질적 개선 등에 대해 구체적으로 언급하게 되었으며, 이와 관련된 실행목표를 정량화하고 달성기간까지 명시하는 실질적인 실천의지가 반영되기 시작하였음.

하지만 환경개선을 위한 구체적인 실천의지를 환경방침에 명시하였다 하더라도 이를 실천하지 못한 경우가 많았던 반면, 환경방침에 구체적으로 명시하지 않고서도 실질적인 환경개선을 이루어 낸 경우도 많았던 점을 감안할 때 환경방침만

많은 기업들이 환경문제를 사회적 책임의 하나로 인식 1970년대에 다수의 대기업들이 설치하기 시작하였던 환경담당부서가 점차 확대되어 본사는 물론 각 사업부문 및 단위사업장별 환경담당조직을 두게 되었으며, 이들 기능을 총괄하는 경영자도 부사장급으로 격상되기에 이르렀다.

으로 기업의 환경경영 수준을 평가하기 어렵다고 할 수 있다. 다만 이 기간동안 많은 기업들이 환경문제를 사회적 책임의 하나로 인식하게 되었다는 점과 내·외적 시각의 변화가 있었음은 분명하다고 하겠다. 또한 1970년대에 다수의 대기업들이 설치하기 시작하였던 환경담당부서가 점차 확대되어 본사는 물론 각 사업부문 및 단위사업장별 환경담당조직을 두게 되었으며, 이들 기능을 총괄하는 경영자도 부사장급으로 격상되기에 이르렀다. 이러한 움직임은 중소기업에까지 확산되기 시작하였으며 서로 다른 기업의 환경담당 책임자들이 서로 만나 정보교환이나 환경문제 해결책을 함께 논의하는 경우도 늘어나게 되었다. 이 기간동안 환경담당 부서들의 대표적인 업무는 다음과 같이 세가지로 요약된다.

• 일상적 환경관리: 환경법규나 내부적 환경관리 기준의 준수여부를 점검하고 이를 시정하도록 조치하거나 종업원들의 교육 및 생산현장에 대한 자문, 그리고 폐기물 및

배출물의 발생량을 측정하여 분석하는 등의 업무가 포함된다.

• 대외업무: 정부의 관련부처나 지역사회, 환경단체 및 일반대중에게 해당 기업의 환경방침과 환경개선 노력을 충분히 알려 기업의 환경친화적 이미지를 제고하는 업무이다.

• 경영전략 및 기술혁신: 회사의 전략적 의사결정에 환경적 요소를 고려하도록 하는 업무로서 새로운 공장건설이나 신기술 개발에 대한 검토시 환경성 검토가 충분히 이루어 지도록 하는 것 등이 이에 해당된다.

이와같은 업무 가운데 이 기간동안 가장 큰 비중을 차지했던 것은 역시 일상적 환경관리였으며, 기업의 환경문제와 관련된 외부 이해관계자의 범위가 점차 확대되어 대외업무의 중요성도 점차 높아지게 되었다. 그러나 환경이슈를 경영전략적 차원에서 고려하는 경우는 극소수에 불과하여 환경문제에 대한 외부적 압력이 심각하게 제기되었던 화학업계 등을 제외하고는 경영전략 및 기술혁신 차원에서 환경업무를 다루었던 기업이 그리 많지 않았다. 한 예로 1990년대 초에 조사된 바로는 세계에서 환경경영에 대한 관심이 가장 먼저 일기 시작한 독일의 경우도 대부분의 기업이 제품의 강·약점이나 경쟁력은 경쟁기업에 대한 분석에서 환경적 요인을 거의 고려하지 않았으며, 여타 국가의 경우에도 미래의 위협이나 신규 시장기회에 대한 시나리오를 검토하는 과정에서 환경영향평가나 환경기술의 추이분석과 같은 환경친화적 계획기법이 거의 활용되지 않은 것으로 나타났다(Fischer and Schot, 1993).

따라서 1985년 부터 1992년에 이르는 기간은 기업이 환경문제에 대해 보다 능동적 자세를 취하기 시작한 때이기는 하나, 이를 경영전략적 수준으로 끌어 올리는데는 미흡한 실정이었다. 이를 다시 요약해보면 이 기간동안 과거 지엽적인 문제로 생각해 오던 환경이슈를 보다 중요한 과제로 인식하게 되어 기업들이 체계적인 대응을 하기 시작했으며, 환경문제가 임가응변적 방식으로 해결되기 어렵다는 인식하에 모든 기업활동과 연계된 해결책을 모색하게 되었다고 할 수 있다.

2.4 본격적 실천기(1992-)

앞에서 논의한 바와 같이 1980년대 중반에서 1990년대 초반에 이르는 기간 동안 많은 기업들이 환경문제에 대해 능동적으로 대응하기 시작한 것은 사실이나, 이를 전반적인 기업활동에 연관지어 실천에 옮긴 경우는 세계적 다국적기업이나 소수의 선진 대기업에 불과하였다고 할 수 있다. 그러나 과거에는 주로 구호적이고 피상적인 차원에서 다루어져 왔던 환경경영이 1980년대 후반 부터 높아지기 시작한 기업 외적 기대로 인해 대다수의 기업들에게 더 이상 실천을 보류할 수 없는 현실적 과제로 대두되게 되었다. 이러한 시대적 추세에 따라 1992년 이후 달라진 산업계의 대응양태는 다음과 같이 세 가지로 요약될 수 있다.

첫째는 과거에 이미 인식되어 오던 환경문제에 대한 적극적 대응의 필요성이 구체적으로 실천에 옮겨지는 사례가 확산되고 있으며, 보다 엄격하고 일관성 있는 환경방침의 제정 및 시행, 그리고 최고경영자들

의 적극적 관심과 실천의지가 일반화되고 있다.

둘째, 과거에는 가급적 책임회피적 자세로 대응해 왔던 환경문제를 이제는 기업이 스스로 해결해야 한다는 책임의식이 자리잡기 시작했으며, 이에 따라 기업의 전 부서와 모든 구성원들이 환경경영의 실천에 동참하는 사례가 확산되고 있다. 비록 환경방침을 제정하여 체계적으로 환경문제에 대응하지 못하고 있는 기업들도 환경법규의 강화 및 일반대중이나 소비자들의 압력에 효과적으로 대응하기 위해 전체 회사 차원에서 조직적으로 대처하는 전략을 구체화하는 경우가 늘어나고 있다.

셋째, 일부 기업에서는 법규준수나 기업 외적 압력에 대응하는 수준을 넘어 자체적인 환경관리기준을 설정하고 이를 실천에 옮기는 방향으로 환경경영을 추진하고 있다. 이러한 기업은 대부분 환경적 요인이 기업의 경쟁력을 향상시키고 신규 사업기회도 제공할 수 있다는 적극적 인식을 바탕으로 미래 지향적이고 창의적인 조직문화를 창출하고자 노력하게 된다. 비록 현대적 산업활동과 소비형태가 자연환경에 엄청난 부담을 초래하고 있어 지속가능성에 회의적인 시각이 많은 것은 사실이나, 이와같이 기업 활동을 환경친화적 시각에서 조망하면서 지속적인 이윤창출을 모색해 나가려는 전략은 바람직한 현실적 대안이 아닐 수 없다. 이러한 관점에서 볼 때 “환경보호와 기업의 경쟁력은 필연적으로 상충될 수 밖에 없다는 생각은 지나친 흑백논리”라고 주장한 Porter(1991)의 주장은 상당히 시사하는 바가 크다고 하겠다.