



# HP의 적극적인 협력 업체에 대한 사회적 책임(CSR)

정선욱 (미국 코넬대학교 노사관계학 박사과정)

## ■ 머리말

기업 브랜드에 민감한 소비자 다국적 기업은 최근 두 사건으로 인해 협력 업체 관리에 대해 다시 한번 진지하게 고민하게 되었다. 첫 번째 사건은 나이키의 온두라스 협력 업체 도산이다. 2009년 나이키의 온두라스 협력 업체 두 곳이 경영난으로 직원들에게 임금이 미지급된 상태로 문을 닫았다. 이에 1,000여 명의 현지 협력 업체 직원과 지역 NGO, 미국 내 시민학생단체들은 ‘Just Pay It!’ 캠페인을 진행, 나이키로 하여금 협력 업체의 금전 문제를 해결할 것을 요구하였다. 나이키는 줄곧 “협력 업체의 문제를 왜 우리가 관여해야 하는가?”라며 강하게 거절했지만 이해관계 당사자(stakeholder)들은 나이키가 협력 업체 간의 치열한 가격경쟁을 유도해 시장 시스템을 교란시켜 이 문제가 발생했으므로 근본적인 책임자인 나이키가 책임져야 한다고 안티 나이키 캠페인을 지속했다. 급기야 미국 내 대학들로부터 “나이키가 이 문제를 조속히 해결하지 않으면 나이키와의 계약을 끊겠다”는 압박이 가해졌고, 지난 7월 말 나이키는 200만 달러를 출연하고 재취업을 돕는다는 발표를 함으로써 해결되었다<sup>1)</sup>. 두 번째 사건은 애플사의 중국 협력 업체 팍스콘의 근로자 연쇄투신자살 사건이다. 애플의 아이팟을 생산하는 팍스콘의 중국 공장에서 현재 14번째 연쇄

1) 2010년 7월27일 뉴욕타임스 기사 참조. “Pressured, Nike to Help Workers in Honduras” <http://www.nytimes.com/2010/07/27/business/global/27nike.html>

자살사건이 발생했는데 전 세계 시민사회단체들은 그 화살을 애플사로 돌려서 애플이 이 문제의 해결의 주체가 되어 줄 것을 요구하고 있다. 지난 6개월간 애플사가 주최한 뉴스컨퍼런스는 컨퍼런스의 목적과 달리 즐기차게 이 문제가 거론되는 바람에 본래의 목적이 빛을 바랬다. 이 두 가지 사건은 미국 내 메이저 브랜드들에게 ‘협력 업체 문제에 어느 정도까지 관여해야 하는가’에 대해 다시 한번 고민하게 만들고 있다<sup>2)</sup>.

## ■ HP 사례

이런 상황에서, 이 글에서는 능동적이고 과감한 협력 업체 CSR관리로 최근 업계와 NGO단체 사이에서 주목을 받고 있는 HP의 협력 업체에 대한 사회적 책임(CSR) 활동을 소개하기로 한다. HP는 매출액 기준 미국 내 9위, 전 세계 32위의 미국 내 최대 IT업체로, 사업부는 이미지 프린트그룹(Imaging and Printing), 개인 시스템그룹(Personal System Group, 기업사업부(Enterprise Business), 재무 서비스그룹(Financial Services)으로 나뉘져 있다. HP는 HP Way라는 경영철학 및 경영방식으로 널리 알려져 있는데 HP Way는 다음의 목표, 즉 기술적 기여, 우수한 기업성과, 직원 신뢰 및 보상, 커뮤니티 발전에의 기여, 신의성실 등의 원칙을 가지고 있다. HP는 2009년 뉴스위크 선정 미국 내 그린기업(Green Ranking) 1위, 기업의 사회적 책임(Corporate Responsibility) 매거진 선정 1위, 포춘 매거진 선정 존경받는 기업 순위 전 세계 32위 및 컴퓨터산업의 기업의 사회적 책임 부분 우수기업 1위 등에 선정되었다. HP는 매년 CSR 레포트를 발표하고 있으며, 회사 이사회 차원의 공익정책위원회(Public Policy Committee)를 2009년 설립해 HP 및 협력 업체의 전 세계 기업활동을 CSR 관점에서 잘 부합하고 있는지 감독하고 있다. 한편, HP는 전자 업계의 자발적 행동윤리

2) 필자가 인터뷰한 NIKE 관련 미국 내 NGO활동가와 팩스콘 관련 홍콩의 노동NGO 활동가들은, 메이저 브랜드들에게 협력 업체 문제를 모두 책임지라고 하는 것이 약간 과도한 측면이 있다는 것을 그들도 인정하지만 캠페인의 효과 측면에서 가장 효과적이며 또한 결과론적 측면에서 메이저 브랜드들이 기업의 브랜드 민감성 등으로 인해 결국 그들의 요구를 수용할 것을 알고 있기 때문에 미국 내 메이저 브랜드들을 집중 타겟으로 하고 있다고 밝혔다.

강령(Code of Conduct)을 위해 EICC(Electronics Industry Coalition Citizenship)에 창립 멤버로 참여해서 적극적으로 활동에 관여하고 있다.

## ■ 협력 업체 CSR활동의 유형

먼저 HP의 협력 업체 관리가 어떻게 다른 기업들과 다른가를 알아보기 위해 두 가지 기준에서 협력 업체 CSR활동을 구분하기로 한다.

### 중간 매개 단체의 역할

미국의 다국적 기업들이 전 세계 협력 업체를 대상으로 모니터링 및 교육(관리자 및 현장 직원 등)을 진행할 때 중간 매개 단체와의 계약을 통해 일을 진행시킨다. 최근 미국 내 메이저 브랜드 들은 전 세계 협력 업체 근로자를 대상으로 기본적인 지역 노동법과 행동윤리강령(Code of Conduct)교육을 실시하는데, 메이저 브랜드들과 그 협력사들은 근로자 교육을 진행할 중간 매개 단체로 크게 다음의 세 가지 유형 중 하나를 선정한다(컨설팅 회사, 서비스 중심 NGO, 근로자 권리 중심 NGO). 중간 매개 단체가 어떤 역할을 하느냐에 따라 진행 과정과 결과는 큰 차이를 보인다.

- ① 컨설팅 회사 : 컨설팅 회사를 고용할 경우 대개 기본적인 수동적인 교육을 근로자들에게 제공했다는 그 ‘사실’ 자체가 주요 목적이 된다. 이는 그동안 대부분의 메이저 브랜드와 협력 업체들이 선호했던 유형으로 대외용 리서비스로 협력 업체 근로자들에게 그들의 권리를 숙지시켰다는 것을 자랑할 수 있으며 연간 CSR 레포트에 컨설팅사 직원이 협력 업체 생산 직원들에게 그들의 노동법상 권리를 소개하는 장면을 사진으로 실음으로써 마무리된다. 다시 말해서, 협력 업체 근로자들에게 그들의 권리를 숙지시켰다는 것에 초점이 주어지기 때문에 근로자들이 교육받은 내용을 정확히 이해했는지 등의 프로그램의 내용(contents) 이슈는 큰 고려 요소가 되지 않는다. 이해관계 측면에서 보면, 메이저 브랜드들과 협력 업체들은 외부 단체들이 그들의 상황에 너무 깊숙이 개입하는 것을 원치 않으며 또한 컨설팅 회사 측도 기본적인 교육을 진행

하고 수수료를 받는 것으로 그들의 목표를 채운다.

② 서비스 중심 NGO : 이 단체들은 협력 업체의 몇몇 민감한 문제들을 건드리지 않는다는 조건으로 근로자들에게 교육을 제공하며 근로자들과 적극적인 의사소통을 갖는다. 메이저 브랜드나 협력 업체들에게 있어서, 이 단체들이 현실을 감안한 관여를 하는 것은 매우 중요한 요소이다. 가령 베트남, 인도네시아, 중국의 협력 업체들은 대개 그 지역의 노동법을 어기는 경우가 다반사다. 노동법 관련 규정이 현실에 비해 너무 엄격하고 동떨어져 있고 협력 업체가 영세해서 모든 법을 지킬 경제적 여력이 안 되는 상황이기 때문에 그 지역의 거의 모든 기업들의 법 준수 실적이 아주 낮은 것이 현재 실정이다<sup>3)</sup>. 이런 상황에서 노동법에 근거하여 회사의 법 위반 사실을 지역 노동관서에 신고하거나 노동중재위원회에 안건을 제출할 수 있다고 교육시키는 것은 회사로서 결코 원하지 않는 상황이다. 따라서 서비스 중심 NGO들은 회사에 적용할수 있는 선에서 직원들에게 노동법 교육을 시키고 있으며, 이보다 더 중요한 초점은 회사와 직원 간의 커뮤니케이션 채널 확보이다. 메이저 브랜드들이 컨설팅 회사 대신 서비스 중심 NGO를 선호하는 이유는, 개발도상국들의 노동조합이 존재하지 않거나 유명무실하기 때문에 근로자들의 목소리를 전달할 채널이 부족해서 자칫 협력 업체에서 파업이 일어날 경우 생산 중단(가령, 최근의 중국 혼다자동차의 사례)으로 큰 피해를 볼 수 있기 때문이다. 따라서 이 유형의 목표는 커뮤니케이션 채널 확보이다. 이러한 유형에 속하는 NGO들은 대개 경제적인 어려움으로 인해 이러한 계약을 통해 NGO활동 자금을 충당하며 사용자들의 욕구를 만족시키고 근로자들의 작업장 상황을 점진적으로 향상시키는 것으로 만족한다.

③ 친노동 단체 : 마지막으로 세 번째 유형의 중간 매개 단체는 친노동 단체이다. 이들은 아주 적극적으로 노동법 교육을 시키며 친노동자 편에서 모든 협력을 진행시켜 나간다. 이들의 주요 관심사는 근로자들이기 때문에 종종 이들의 교육 내용은 메이저 브랜드나 협력 업체를 긴장

3) 가령, 중국의 경우 사용자는 사회보험료로 직원 급여의 30% 정도를 추가 부담하게 되어 있고, 초과 근무시간도 매월 36시간으로 한정되어 있다. 주중 잔업은 150%, 주말 잔업은 200%의 가산수당을 요구한다. 노동집약산업의 기업들에게 노동법 준수는 큰 딜레마일 수밖에 없으며 지역 노동관서 역시 이런 상황을 감안해 법 집행을 엄격하게 하지 않고 있다.

시키곤 한다. 이런 이유에서 메이저 브랜드들은 리스크 측면에서 같이 일하기를 꺼리는 경향이 있다. 하지만 HP는 과감히 이 세 번째 유형을 택함으로써 관련 업계 및 시민사회단체의 주목을 받았다(아래 상세히 서술).

## CSR 활동 범위

두 번째로 협력사 관리 범위의 이슈로 두 가지 유형으로 나눌 수 있다. 첫 번째 유형은 메이저 브랜드가 협력사 CSR을 실시할 때 브랜드나 생산관리와 직결된 문제만 다루는 것이다. 즉 관심사는 작업장 내로 국한되며 생산과 직결된 문제만 관리한다. 가령, 정기 점검을 통해 협력사가 지역 노동법이나 행동윤리강령을 작업장에서 직접적으로 위반하게 되면 이를 시정조치하고 일정 기간이 지난 뒤 재점검하는 것이다. 외부 시민단체들의 주요 타깃이 협력 업체의 작업장이기 때문에 협력 업체의 작업장만 잘 관리하게 되면 그러한 리스크를 줄일 수 있고 또한 직원들의 불만 누적으로 인한 파업으로 생산라인이 멈췄을 때의 부품 공급 차질을 막을 수 있다고 생각하기 때문이다. 두 번째 유형은, 보다 넓은 관점에서 협력사 지도를 하는 것을 말한다. 이 경우 CSR의 관심사는 직원들의 건강, 지역공동체 발전 등으로 넓혀지며 성과측정 면에서도 장기적인 것을 고려하게 된다<sup>4)</sup>. 밑에 상세히 서술하겠지만, HP는 HP Way 철학과 협력사 CSR을 연관시켜 멕시코에서 협력사 근로자 건강 및 공동체 건강, 위생 문제에 적극적으로 관여해 주목을 받고 있다. 밑의 글에서는 이상의 두 가지 관점에서 HP의 중국과 멕시코 협력 업체의 CSR 사례를 좀 더 자세히 살펴보기로 한다.

4) 물론, 대부분의 메이저 브랜드의 연간 CSR 레포트에는 직원들의 건강, 지역공동체 발전 등이 공통적으로 거론되지만 이를 실제로 시행하는 곳은 아주 드물고 실시하더라도 체계적이지 않거나 일회적으로 금전적인 기부 행위에 그치는 경우가 많다. 왜냐하면 인력 문제나 금전적인 면에서 많은 정성을 요구하기 때문이다. 이러한 측면에서 볼 때 아직도 메이저 브랜드들의 협력사 CSR 문제는 아직 대응적·단기적 측면에 머무는 경우가 많다. 이 글에서 말하는 것은 '장기적인 관점에서 뚜렷한 목적을 가지고 체계적으로 관여' 하는 것을 말한다.

## ■ 두 가지 활동

### 중국 : 협력 업체의 근로자 중심 CSR 활동지원

HP는 현재 중국에 위치한 대만계 협력 업체 Delta전자와 합동으로 근로자 중심의 CSR 활동을 실시하고 있다<sup>5)</sup>. 홍콩의 안티 스웬샵 단체인 SACOM(Students and Scholars Against Corporate Misbehavior)이 노동교육서비스 네트워크, LESN(Labor Education & Service Network)와 협력해서 프로그램을 만들었다. 이 프로그램의 시작은 2006년으로 거슬러 올라간다. 그 당시 SACOM은 HP의 중국 협력사 작업장 상황을 고발하는 보고서를 발표하였고 HP는 일순간 노동 착취의 배후로 지목되었다. 메이저 브랜드의 일반적인 반응과는 달리 HP는 그 단체와 접촉, 어떻게 상황을 개선할 수 있을까에 대해 같이 프로젝트를 진행하는 것을 제안하였다. 하지만 SACOM은 아주 잘 알려진 친노동자 NGO였기 때문에 동종 업계에서는 HP의 과감한 시도에 대해 우려를 표했다. HP협력사 델타전자는 대만계 전자 업계 대형 부품 업체로 중국 내 7개 공장에 2만 2,000명을 고용하고 있다. 델타전자는 이전에 이와 관련된 프로젝트를 진행한 적이 있는데, 그때는 컨설턴트를 고용한 것이었지, 이번처럼 외부의 적극적 친노동단체를 고용하지는 않았었다. 이번 프로젝트는 델타전자의 동관 공장에서 실시되었는데, 크게 두 가지 목적을 가지고 있다. 첫째, 직원 노동법 교육이다. HP는 중국인 생산 직원들이 노동법을 제대로 숙지하고 이를 바탕으로 적극적으로 회사 인사노무 정책에 의견을 개진하는 것이 안정적인 노사관계를 형성하는 데 중요하다고 보았다. 둘째, 소통 채널 강화이다. 사실 협력 업체인 델타전자 입장에서는 노동법 교육은 자칫 직원들에게 회사의 문제점을 지역 노동관서에 신고하게 하는 무기를 제공할 수 있는 측면이 있어서 망설이는 대목이지만 그것을 통해서 직원들과 좀 더 활발한 커뮤니케이션을 하고 직원들이 적극적으로 회사의 인사노무 정책에 참여하게 함으로써 궁극적으로 소통 채널을 강화함으로써 생산성 향상에 기여한다는 목적을 가지고 있다. 또한, 델타전자 측은 이것을 통해 회사와 직원이 상생하면서 직원들의 이직률을

5) SACOM 홈페이지 및 HP 홈페이지 참조 <http://sacom.hk/>  
<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/society/supplychain/guidance.html>

낮출 수 있다고 보았다. 2008년 델타전자는 LESN과 태스크포스팀을 꾸려서 2009년 상반기에 첫 교육을 진행하였다. SACOM과 LESN은 우선 관리자들과의 워크숍을 통해 관리자들의 태도와 의식을 인식하고 이들의 역량을 강화하는 세미나를 실시하였다. 구체적으로, 관리자들에게 전자업체 윤리강령인 EICC 윤리강령과 노동법 교육을 실시하였으며 라인 직원들과 의사소통하는 방법에 대한 세미나를 실시하였다. 이를 바탕으로 이후 1,549명의 직원들에게 노동법 교육을 실시하였고, 37쪽짜리 포켓 사이즈의 지역 노동법 및 윤리강령 책자를 제공하여 언제든지 회사의 상황에 대해 의견을 개진하고 시정을 요구할 수 있게 하였다. 이 프로그램에 대한 협력사 현장 근로자들의 반응은 매우 긍정적이었다. 그들은 이 프로그램을 즐겼으며 새로운 지식을 통해 회사의 인사노무 정책에 직접적으로 참여할 수 있다는 사실을 높이 평가하였다. 동종 업계 관계자들도, 아주 적극적인 친노동단체를 관여시키면서도 좋은 결과를 이끌어낼 수 있다는 사실에 주목하였다<sup>6)</sup>.

### 멕시코 : 협력 업체 근로자 건강 문제에 직접 관여

HP는 2007년부터 멕시코에서 CSR단체인 BSR(Business for Social Responsibility)와 HER Project(Health Enables Returns Project)를 진행하고 있다<sup>7)</sup>. 최근 David and Lucile Packard 재단의 “이머징 마켓에서 전 세계 소비재 정보통신 제품의 생산활동에 종사하며 큰 역할을 수행하는 여성 생산직 근로자들의 건강상태가 간과되고 있다”는 보고서가 말해주듯이, 생산라인에서 일하는 여성 생산직 직원들은 시간 부족, 지식 부족, 인식 부족의 이유로 많은 질병에 시달리고 있다. 사실, 그동안 여성들의 작업장 내 차별대우 및 불평등한 상황에 대해서는 많은 노력과 연구가 진행되어 왔지만 그들의 건강 문제에 대해서는 큰 각성이 부족했다. 이들은 가사와 회사 일의 병행으로

6) 물론, 델타전자는 HP의 1차(1ST tier) 협력기관으로 회사의 기본적인 노동법 준수도가 높고 회사가 직원들의 의사를 적극적으로 인사노무정책에 반영할 여유가 있을 만큼 회사가 안정적으로 운영되기 때문에 가능한 측면도 높다. 따라서, 이번 시도의 의의는 HP가 시범적으로 성공적인 운영을 함으로써 2ND tier, 3RD tier로 확대해 나갈 수 있는 여지를 만들었다는 데서 찾아야 할 것이다.

7) BSR 프로젝트 홈페이지 및 HP 홈페이지 참조 <http://herproject.org/>  
<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/society/supplychain/guidance.html>



인해 자신들의 건강을 돌볼 시간적·정신적 여유가 없고, 의학 지식이 부족한 데다 마음 편히 상담 받을 곳을 찾지 못해서 병에 쉽게 노출되고 일단 병을 얻으면 상태가 쉽게 악화되는 경향이 많았다. 이머징 마켓의 생산직 여성들이 쉽게 노출되는 병으로는 당뇨, 유방암, 방광암, 혈압, 백신주사, 임신, 육아 조연, 고혈압, 자궁경부암, 유두종, 간염, 결핵, 성병이 지적되고 있다. 이에 따라 HP는 BSR 및 현지 지역 NGO와 협력해서 멕시코 협력 업체인 Pegatron에서 1,000여 명에게 시범 교육을 실시했다. 이 공장이 위치한 Juarez는 범죄 및 전염병이 많고 의료 시설이 열악한 곳이어서 직원들이 건강 문제 리스크가 높은 곳이었다. HP와 Pegatron은 우선 직원 중 47명의 사내 컨설턴트를 양성해서 이들이 1,000여 명의 여성 동료 직원들을 상담하게 하였다. 이들은 휴식시간, 식사시간, 통근버스에서 이러한 정보를 교류하였다. BSR 보고서에 따르면, 이머징 마켓의 생산라인 여직원들은 몸 상태가 좋지 않을 때도 야근을 해야 하고 회사 내 분위기 때문에 병을 숨기고 근무를 하다가 상태를 악화시키는 경우가 많았다. HP는 여성 건강프로젝트를 진행하는 것은 단기적으로 큰 이익이 나타나지 않는다 하더라도 장기적으로는 이들이 건강한 상태에서 근무시간에 집중하고 결근을 줄이고 회사에 대한 로열티를 높이는 등 장기적인 성과가 높다고 보고 있다. 또한 이 프로젝트는 지역사회 내에 의료 지시기 전파 및 건강수준 향상을 위해서도 아주 필요하다고 보고 있다. 이 프로젝트를 바탕으로, HP는 협력사 모니터링 체크리스트에 여성 근로자 건강 문제를 포함시키고 협력회사 내에 여성 근로자 건강위원회를 설립해서 지속적으로 이 문제에 관여하며 협력사 HR 부서에 관련 인원 및 업무를 두도록 하는 것을 적극 고려하고 있다. 이 프로젝트가 메이저 브랜드의 여느 프로젝트와 다른 점은, NGO단체의 제안을 수동적으로 수락하고 참여한 것이 아니라 NGO단체와 같이 프로그램을 만들고 실행하면서 HP가 적극적으로 관여되어 있다는 것이다. HP는 멕시코에서 시범적으로 실시한 이 프로그램을 중국 및 동남아 국가의 협력 업체에 확대 실시하기로 하고 2009년부터 점진적으로 확대하고 있다.

## ■ 맺음말

메이저 브랜드가 협력 업체 CSR 활동을 확대하는 것은 쉽지 않다. 수많은 협력사를 모니터링하고 설득시키는 것은 시간, 금전, 인력 면에서 어려운 문제이다. 윤리적인 관점에서는 당연히



권장할 사안이지만 경제적인 관점에서는 쉽게 결정내리기 어렵다. 하지만 최근의 나이키와 애플 사례에서 볼 수 있듯이 예측불가능한 문제가 협력사에서 발생했을 경우, 그 화살은 대개 원청 업체인 메이저 브랜드로 향하게 되고 이로 인한 경제적 피해는 막대하다. 그런 면에서 볼 때 사전에 적극적으로 협력 업체 모니터링을 실시함으로써 협력 업체의 약한 고리 부분을 지속적으로 체크하고 개선하여 경제적인 손해를 미연에 방지할 수 있을 것이다. 한편, 진정한 모습으로 노력하는 모습을 보임으로써 사전에 이해관계 당사자(stakeholder)들에게 좋은 평가를 받는다면 혹시 큰 일이 발생한다 하더라도 그 축적된 우호적인 평가가 메이저 브랜드의 브랜드 손실을 일정 부분 상쇄해 줄 수 있을 것이다. 이런 측면에서 볼 때 보다 적극적이고 장기적인 관점의 협력사 CSR은 경제적인 관점에서도 충분히 고려해 볼 만하며, HP의 적극적인 협력사 CSR활동은 좋은 전례가 될 것이다. **KLI**