

Chapter I .

기업윤리에 대한 올바른 이해

1. 기업윤리의 정의	3
2. 기업윤리와 이윤 : 4가지 관점과 사례	6
3. 왜 기업윤리인가?	15
4. 주요국의 윤리경영 경험과 시사점	21

1. 기업윤리의 정의

1) 기업윤리란?

기업윤리(business ethics)란 ‘기업이라는 특수한 사회와 그 구성원들에게 적용되는 일련의 도덕적 원칙 또는 가치(a set of moral principles or values)’라고 정의할 수 있다.

왜 우리는 ‘기업도덕(business moral)’이 아니라 ‘기업윤리’라는 용어를 사용할까? 많은 사람들이 혼용하고 있지만 ‘도덕(moral)’이 개인적 차원에서의 옳고 그름에 대한 기준을 의미하는 반면, ‘윤리(ethics)’는 개인의 도덕적 기준을 사회에 적용할 때 사용하는 개념이다. 예를 들어 변호사는 개인의 도덕기준으로는 용서할 수 없는 범죄행위라 하더라도 적극 변론해야 한다. 이는 개인의 도덕 문제가 아니라 현대 사법시스템이 요구하는 변호사로서의 윤리이다. 어떤 의사가 개인의 종교적 신념에 따라 낙태를 비도덕적이라 생각할 수는 있지만, 법적으로 허용되는 낙태는 의료윤리상 비윤리적인 행위는 아니다. 이러한 차원에서 우리는 기업이라는 특수한 사회에 적용되는 도덕적 원칙을 법률윤리나 의료윤리와 마찬가지로 기업윤리라고 부른다.

그러면 기업에 적용되는 도덕적 원칙은 무엇인가? 만약 경영활동에 적용되는 절대적인 도덕적 원칙이 존재한다면 기업윤리는 그대로 실천하기만 하면 된다. 하지만 불행하게도 우선순위를 정할 수 있을 정도의 절대적 기준은 존재하지 않는다. 어떤 사람은 결과가 좋으면 모두 윤리적이라고 생각한다.¹⁾ 또 어떤 사람은 결과 보다 과정을 중시한다.²⁾ 개인의 도덕적 기준이 다르듯이 기업에 적용되는 도덕적 기준 역시 다양하기 때문에 특정 원칙을 강요할 수는 없다. 따라서 기업윤리는 주어진 것이 아니라 기업과 그 구성원들이 찾아내고 공유하기 위해 노력해야 할 대상이다. 개인의 도덕적 기준이 ‘음악(music)’이라면 기업윤리는 여러 종류의 음악을 비교분석하고 원리를 찾아내는 ‘음악학(musicology)’에

1) 의사결정의 옳고 그름을 결과에 따라 판단할 수 있다는 윤리관을 목적론적 윤리이론(teleological ethical theory)으로 분류하며 대표적인 예로는 공리주의적 관점(Utilitarianism)을 들 수 있다.

2) 과정을 중시하는 윤리관은 의무론적 윤리이론(deontological ethical theory)으로 분류하며 칸트(E. Kant)의 도덕률과 롤즈(J. Rawls)의 정의론 등이 대표적이다.

해당된다. 이러한 의미에서 볼 때 “기업윤리는 개인의 성향과 관련된 것이기 때문에 굳이 배울 필요가 없다”거나 “십계명과 같은 것이어서 경영의 대상이 될 수 없다”는 주장은 편견에서 비롯된 오해이다. 오히려 기업윤리 역시 재무이론이나 마케팅과 마찬가지로 지속적으로 학습하고 개발되어야 할 경영관리의 대상이다. 실제로 미국 MBA 스쿨의 약 90%는 기업윤리를 수강과목으로 개설하고 있다.

기업윤리는 조직 내부에서 벌어지는 윤리적 딜레마의 해결과 효율적 관리를 강조한다는 점에서 기업과 사회의 관계를 다루는 사회적 책임(Corporate Social Responsibility : CSR)과는 차별화된다. 기업윤리는 경영활동과 관련된 임직원, 주주, 소비자, 경쟁자와의 관계를 다루지만 사회적 책임은 경영활동과 직접 관련이 없는 사회 전반에 대한 기업의 책임을 강조한다. 이러한 차이에도 불구하고 전통적으로 기업윤리를 강조해 온 학자들은 사회적 책임을 기업윤리의 한 영역으로 간주하는가 하면, 기업의 사회적 책임에서부터 연구를 시작한 학자들은 기업윤리를 사회적 책임의 한 분야라고 주장하기도 한다.³⁾

2) 윤리경영(Ethic Management)이란?

윤리경영(ethic management, moral management)은 기업윤리를 기업과 기업의 구성원들에게 적용함으로써 경쟁우위를 확보해 나가는 경영전략이다.⁴⁾ 보다 구체적으로는 「경영활동의 옳고 그름을 판단하는 규범적 기준을 사회의 윤리적 가치체계에 두는 경영방식」을 의미한다. 윤리경영의 개념을 보다 구체적으로 이해하기 위해서는 현실에 존재하는 다양한 경영방식을 비교해 볼 필요가 있다.

① 비윤리적 경영방식(immoral management)

비윤리적인 경영행태는 기업의 이윤추구를 위해서는 기업윤리는 물론 법과 제도마저 장애물로 간주하는 전근대적인 경영행태이다. 주로 경제성장 초기에

3) 개념상의 논쟁과 상관없이 이 책에서는 윤리적 판단기준을 기업에 적용하고 다양한 거래에서 책임 있는 의사결정을 실행하기 위한 기업 내부의 윤리적 문제를 다룬다. 기업과 사회적 이슈와의 관계를 다루는 사회적 책임활동에 대해서는 필요한 경우에 한해 제한적으로만 논의한다.

4) 윤리경영은 논자에 따라 ‘ethic management’와 ‘moral management’로 표현 있다. 여기서는 윤리경영을 여타의 경영방식과 비교하기 위해 ‘moral management’로 표시한 논의에 따른다.

4 • 기업윤리의 딜레마 : 사례와 해법

나타나는 기업관으로 최근에는 거의 존재하지 않는다. 이러한 경영방식에서는 기업과 마피아집단이 구분되지 않는다.

② 초윤리적 경영방식(amoral management)

초윤리적 경영방식에서 기업윤리는 경영과 전혀 상관없는 별개의 영역에 존재한다. 이러한 관점에 따르면 기업윤리는 애초부터 서식처가 다른 경영외적 요소이기 때문에 경영목표나 전략에 영향을 주어서는 안 된다. 기업은 합법의 테두리 내에서라면 이윤추구를 위해 어떠한 행동을 해도 좋다는 사고방식이다. 그러나 이러한 경영방식은 법률 분쟁과 사회적 비판에 휩싸이기 쉽다. 일반적으로 법률과 규제는 특정한 행위가 발생한 이후에 동원되기 때문이다. 기업윤리를 연구하고 있는 학자들은 현실 세계에는 초윤리적 경영방식을 취하는 기업과 경영자가 가장 많으며 이들을 윤리경영의 영역으로 이동시키는 작업이 기업윤리학의 과제라고 지적하고 있다.

③ 윤리경영(moral management)

윤리경영은 기업이 적법성의 테두리를 넘어 입법의 취지와 사회통념까지도 주요의사결정에 반영하는 경영방식이다. 예를 들어 법적 책임이 없어도 자신들의 경영판단이 사회의 윤리적 기준과 상충하면 사회가 요구하는 기준을 따르는 경영방식이다. 이러한 경영방식을 따르는 경영자들은 법의 한계 내에서 행동하더라도 비윤리적 일 수 있다는 점, 아무리 선량한 관리자도 복잡한 경영상의 문제 앞에서 윤리적으로 잘못된 선택을 할 수 있다는 점에 주목한다. 윤리경영에서 윤리는 이윤과 마찬가지로 기업이 추구해야 할 중요한 전략적 목표 중의 하나이다.

〈표 1-1〉 기업윤리에 대한 태도를 기준으로 한 경영방식 분류

	비윤리경영 (immoral management)	초윤리경영 (amoral management)	윤리경영 (moral management)
윤리규범	· 경영활동이 윤리와 대립관계	· 경영활동은 윤리와 독립관계	· 경영활동은 윤리적 기준과 일치
기업의 목표	· 수단에 관계없이 높은 수익	· 이윤 외의 목적은 고려할 필요 없음	· 법과 윤리기준 내의 이윤 추구
기업의 책임	· 경제적 책임	· 경제적책임+법적책임	· 경제적책임 +법적 책임+윤리적 책임
법률에 대한 태도	· 법은 경영목표 달성에 장애물	· 법률이 곧 윤리 (합법의 테두리에서 무엇을 해도 무방)	· 법은 최저한의 기준 (법 문구가 아닌 법 정신을 존중)
전략	· 이익과 합치하면 무조건 추진	· 경영상 필요한 범위 내에서만 개인적인 윤리를 적용	· 건전한 윤리기준과 공생(윤리적 딜레마 발생 시 윤리 우선)

자료: 稻垣 公雄(2000)

2. 기업윤리와 이윤 : 4가지 관점과 사례

‘벌새(Humming Bird)’, ‘진열대(Window Dressing)’, ‘종이조각(Just Paper)’, ‘창고 속의 썩은 사과(Rotten Apple in a Corporate Barrel)’. 위의 표현들이 공통적으로 지시하는 단어는 놀랍게도 ‘기업윤리’이다. 기업윤리는 벌새처럼 만나기 어렵고 생존하기 힘든 존재이며 기업의 이미지 개선을 위한 진열대 역할을 하지만, 사실은 종이조각에 불과하거나 창고 속에서 썩어가는 존재라는 의미이다.

기업윤리에 대해 이처럼 냉소적인 태도가 존재하는 이유는 무엇보다도 ‘기업윤리가 기업의 수익과 생존에 도움이 되는가?’에 대해 누구도 자신할 수 없기 때문이다. 실제로 윤리경영을 실천하고 있는 기업들이 그렇지 않은 기업들에 비해 항상 경쟁우위를 가지고 있다고 볼 수는 없다.⁵⁾ 또한 비윤리적인 행위가

5) 기업윤리를 강조하는 많은 연구자들이 기업의 성과와 윤리적 수준과의 사이에는 최소한 장기적인 정(+)의 관

항상 시장이나 정부에 의해 제재를 받는 것도 아니다. 따라서 윤리경영과 경영성과 사이의 관계에 대한 이론적·경험적 논의들은 매우 다양한 편차를 가질 수 밖에 없다.

이제까지의 연구결과들을 종합하면 윤리경영과 이윤이 서로 정(+)의 관계를 갖고 있다는 상생(Win-Win)의 관점 그리고 윤리경영과 이윤이 서로 상충관계(Trade off)에 있을 경우 기업이 직면하게 되는 다양한 전략적 선택 문제에 대한 논의들로 나누어 볼 수 있다.⁶⁾

1) 이윤추구와 기업윤리 : 상생(Win-Win)의 관점

기업윤리와 이윤의 상생관계를 강조하는 관점에서는 윤리적인 행위야말로 기업이 취할 수 있는 최선의 증장기 전략 중 하나이다(Ethics Pay!). 예를 들어 뇌물을 제공하지 않으면 비용을 절감할 수 있고 법률위반의 가능성도 높지 않기 때문에 금융시장에서 자금조달비용을 낮출 수 있다. 소비자들 역시 윤리적인 기업을 선호하는 만큼 시장점유율이 올라간다. 따라서 설령 단기적으로는 손해일 지 몰라도 장기적으로는 윤리적인 기업일수록 경쟁력이 강화된다.

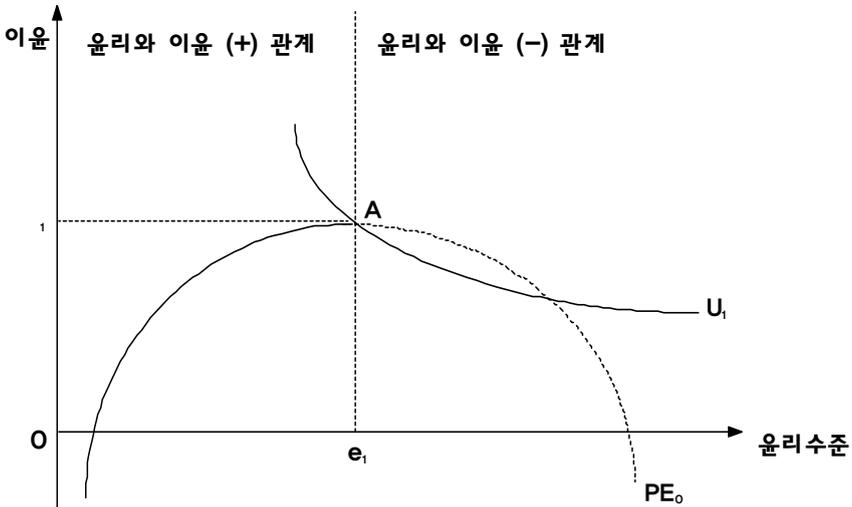
이상과 같은 상생의 관점을 간단한 그래프를 통해 살펴보자. 우선 기업은 이윤과 윤리수준이라는 두 가지의 전략목표를 갖고 있다. 세로축은 이윤 수준을, 가로축은 윤리수준을 나타낸다. 그런데 가로축의 0~e1까지는 윤리수준이 증가하면 이윤도 증가하지만(win-win 관계), e1을 넘어서면 윤리수준이 증가함에 따라 이윤이 감소하는 상충관계(trade-off 관계)에 들어서게 된다. 이러한 관계를 표현한 것이 곡선 PEO이다. 기업은 이러한 제약 하에서 이윤과 윤리수준을 선택한다. 그림의 U1 은 기업이 두 가지 목표의 조합을 선택했을 때 얻을 수 있는 효용수준을 나타낸다. 원점에서 멀어질수록 보다 높은 효용수준을 달성할 수 있다.⁷⁾

계가 존재한다는 점을 증명하려고 노력하고 있지만, 현실은 그렇게 단순하지 않다. 위의 명제가 사실이라면 왜 이윤과 생존을 최우선 목표로 삼는 기업들이 기업윤리를 소홀히 다루는가에 대해 대답할 수 없는 역설(paradox)이 발생한다.

6) 이하의 논의들은 Graafland(2002)의 내용을 재해석하고 수정한 것이다.

7) 효용수준을 나타내는 곡선은 경제원론이나 미시경제학 교과서에 나오는 무차별곡선(indifference curve)을 생각하면 된다.

<그림1-1> 기업윤리와 이윤의 상생(Win-Win)



위의 그림에서 이윤과 기업윤리가 상생의 관계에 있다고 상정하는 기업은 이윤과 윤리수준이 모두 증가하는 영역만을 선택의 대상으로 삼을 것이다. e_1 을 넘어서는 영역은 처음부터 선택의 대상에서 배제한다는 의미에서 점선으로 표시한다. 이러한 제약조건 하에서 기업은 당연히 이윤이 가장 높고 윤리수준도 가장 높은 A점을 선택할 것이다. 따라서 이윤은 π_1 이 되고 윤리수준은 e_1 이 된다. 이 때 기업은 U_1 수준의 효용을 얻게 된다.

【사례와 평가】

실제로 많은 기업들은 적어도 대외적으로는 상생의 관점을 천명하고 있다. 대표적인 예로 셸(Shell)사는 1998년 사회적 책임에 대한 보고서에서 “우리는 근본적으로 책임 있는 기업 경영을 수행함에 있어 이윤과 원칙(윤리) 중 어느 하나를 선택할 필요가 없다고 믿고 있다”고 서술하면서 환경친화적인 에너지 기술의 개발이 양자의 목표를 모두 충족시켜 줄 것이라고 장담하고 있다.

그러나 상생의 관점은 원대한 목표에도 불구하고 기업이 직면하는 모든 상황

을 포괄하지는 못한다. 이윤과 윤리수준을 모두 증가시키기 위해서는 PEO가 계속 우상향하는 방법밖에 없다. 이는 곧 끊임없는 기술의 발전을 의미한다. 그러나 이러한 상황은 예외적이며 결코 쉬운 일이 아니다. 대체 에너지 가격은 여전히 석유나 가스 보다 높아 상용화되지 못하고 있다. 오히려 환경오염 방지 비용이 증가할 경우 기업의 선택 영역은 양자가 서로 충돌하는 영역으로 이동할 가능성도 있다. 이 경우 기업은 의도적이든 아니든 이윤과 윤리 수준이 서로 상충하는 상황에서의 선택문제에 직면하게 될 것이다.

2) 이윤추구와 기업윤리 : 상충(Trade off) 관계에서의 전략적 선택

현실적으로 윤리경영에는 비용이 수반되며 이러한 비용을 보상받을 수 있는가 여부는 소비자들의 반응, 사회가 요구하는 윤리적 기준 등 다양한 요인들에 의해 결정된다. 따라서 위에서 살펴 본 상생(Win-Win)의 관계는 매우 제한적일 수밖에 없다. 오히려 기업의 이윤과 윤리수준은 서로 부(-)의 관계를 갖는 영역에서 결정된다고 보는 것이 보다 현실적이다. 이 경우 기업이 선택할 수 있는 이윤과 윤리수준의 조합은 다시 3가지의 경우로 나누어 살펴볼 수 있다.

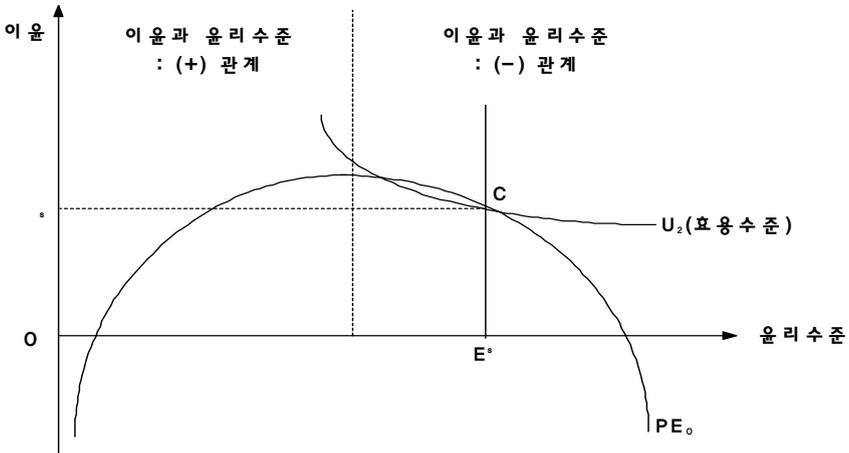
① 기업경영을 위한 사회적 라이선스(License)로서의 윤리

A. 기업윤리에 대한 사회적 기대 수준

소비자들의 힘이 막강하거나 시민단체와 언론의 압력이 작용하는 경우 사회가 요구하는 윤리수준을 충족시키지 못하는 기업은 지속적인 경영이 곤란해진다. 이러한 상황에서 사회가 요구하는 윤리수준은 마치 사업허가와도 유사한 기능을 하므로 우리는 이를 “기업경영을 위한 사회적 라이선스(social license)로서의 윤리”라고 부를 수 있다.

이러한 상황 역시 그림을 통해 설명해 볼 수 있다. 우선 사회적으로 기업에게 부과되는 윤리기준이 E_s 라고 가정하면, 자연스럽게 C 점에서 기업의 이윤과 윤리수준이 결정된다. 최소한도의 윤리수준(E_s)을 만족시키지 못하는 기업은 지속가능한 경영이 불가능하기 때문이다. 기업은 E_s 를 만족시켜야 하며 이때 이윤은 π_s 가 된다. 기업이 얻는 효용수준은 U_2 로 표시된다.

<그림 1-2> 기업경영을 위한 라이선스(License)로서의 윤리



【사례와 평가】

나이키(NIKE)사는 1990년대 개발도상국 계약 공장의 저임금과 언어 폭력 등 노동 환경 문제로 인해 NGO로부터 강력한 비판에 직면했다. 심지어 특정 공장에 지급한 임금 총액이 유명 농구선수의 광고료에도 미치지 못한다는 언론보도가 제출되기도 했다. 문제 발생 초기 나이키는 이러한 문제들은 해당국가와 계약 공장에서 자체적으로 해결할 문제라고 대응했다. 그러나 시민단체(NGO)와 언론은 나이키가 제조과정 전체에 대해 사회적 책임을 다할 의무가 있다며 불매운동을 전개했고, 미국과 캐나다 그리고 호주 등으로 확산되었다.

나이키는 불매운동이 전 세계적으로 번질 조짐을 보이자 문제해결을 위해 사회적 요구를 대폭 수용했다. 1998년 기업의 사회적 책임을 담당할 부사장을 영입하였고 1999년에는 개발도상국의 노동환경 개선을 위해 세계은행, 대학 등과 공동으로 재단을 설립한 후 실태 조사에 나섰다. 또한 2001년에는 '기업의 사회적 책임에 대한 보고서'를 작성하여 외부에 공시했다.

위의 사례는 기업이 사회가 요구하는 새로운 윤리기준을 충족시키지 못할

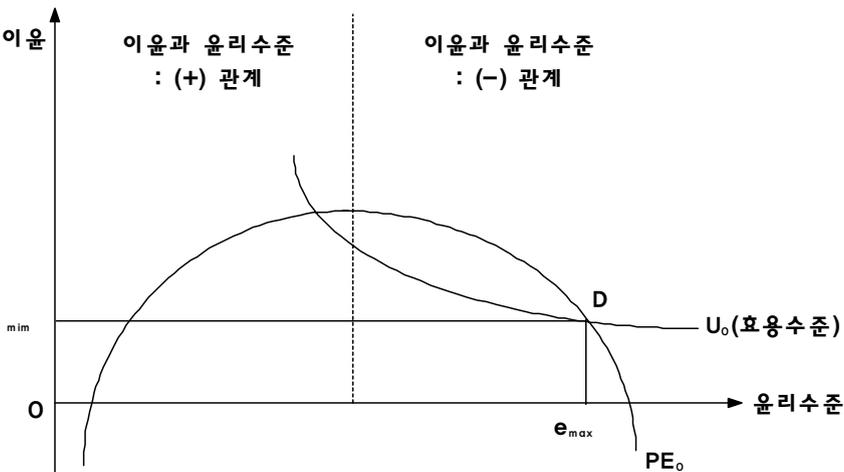
경우 경영 자체가 불가능함을 보여 주는 대표적인 사례이다. 제품 제조 전 과정에 대해 책임을 지라는 사회적 요구는 법적 책임이 아닌 사회가 부과한 윤리수준으로서 나이키사가 생각한 것보다 훨씬 높은 수준(Es)이었음을 의미한다.

사회적 라이선스로서의 윤리는 기업은 이윤 극대화에 전념하고 기업이 지켜야 할 윤리수준은 시민단체 등이 합리적으로 정할 수만 있다면 효과적인 사회분업이 될 수도 있다. 그러나 사회적으로 적정한 윤리수준을 누가 어떻게 알 수 있는지 그리고 이러한 기준을 과연 기업이 만족시킬 수 있는지에 대한 고민은 결여되어 있다. 만약 사회가 요구하는 윤리수준이 합리적이지 않을 경우 그 사회와 기업은 모두 경제적인 희생을 부담해야 한다.

② 수용가능한 최대한의 윤리를 추구하는 경우

이윤과 윤리수준이 서로 상충관계에 있는 경우, 기업이 윤리수준을 극대화하는 파격적인 경우도 있을 수 있다. 이러한 상황은 정부나 사회의 요구가 충분하지 않은 사회에서도 기업이 자발적으로 윤리경영을 실천한다는 장점을 가지고 있다. 그러나 기업의 영속성이 보장될 수 있는 이윤 수준이 달성되지 못한다면 기업의 성장은 물론 경제적인 번영을 보장할 수 없다는 단점이 있다.

<그림 1-3> 기업이 수용할 수 있는 최대한의 윤리수준



이러한 상황을 그림으로 표현해 보면 D점이 기업의 선택하는 이윤과 윤리수준이다. 윤리수준은 가장 높지만 이윤수준은 낮다. 이윤수준(π_{mim})은 기업이 존속할 수 있는 최소이윤이며 이 때 기업의 효용 수준은 U_0 이다. 기업이 e_{max} 이상의 윤리수준을 추구하지 못하는 이유는 그 수준을 넘어설 경우 이윤상의 제약으로 인해 파산의 위험에 직면하기 때문이다.

【사례와 평가】

1969년 짐 깁슨즈(Jim Gibbons)라는 사람은 컨슈머스 유나이티드(Consumers United) 라는 보험회사를 설립했다. 이 회사는 완벽한 종업원 지주제, 모든 의사결정의 다수결 원칙, 남녀공용의 보험료율 등을 내걸고 1986년 투자자산이 4,700만 달러에 이를 정도로 성장했다. 이 같은 성장을 바탕으로 깁슨즈는 마약에 손대지 않는 저소득층 자녀의 대학입학금 지원, 빈민주거용 건물 신축 등의 사업을 전개했다. 그러나 이러한 시도는 보험당국의 의심을 사기에 충분했고, 감사결과 보험금 지급 능력이 없는 것으로 밝혀져 결국 파산했다.

기업의 자발적인 윤리적 실천 수준은 언제나 생존 가능한 최소한의 이윤에 의해 제약받을 수밖에 없다. 예를 들어 소비자들이 반드시 환경친화적인 기업의 제품을 선호하리라는 보장은 없다. 사회가 요구하는 안전이나 환경의 기준에 맞춰 만들어 낸 차별화된 제품이 시장에서 소비자들의 반응을 얻어내지 못할 경우 윤리수준을 높이려는 기업의 투자는 중단될 수밖에 없을 것이다.

실제로 많은 기업들은 호황기에 매우 높은 수준의 윤리경영을 실천하다가도 시장압력 등에 의해 이윤이 하락하는 경우 윤리수준을 낮추는 방향으로 전략을 수정하기도 한다. 경쟁기업간의 명시적 혹은 암묵적 담합에 따라 가격과 품질의 수준을 낮추거나 정부의 규제 수준을 낮춰 줄 것을 요구하는 경우도 쉽게 찾아볼 수 있다.

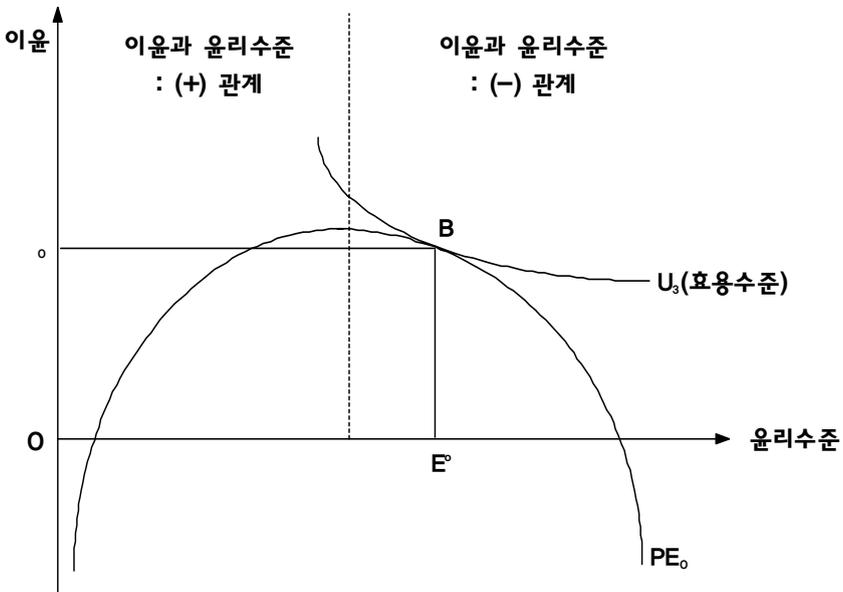
③ 상충관계(trade-off)에 있는 이윤과 윤리의 통합

앞서 살펴 본 라이선스로서의 윤리나 기업이 수용가능한 수준에서의 윤리는

모두 기업이 이윤과 윤리수준 중 윤리수준을 먼저 결정한다는 점에서 다소 극단적인 경우라고 할 수 있다. 보다 현실적인 가정은 기업이 양자를 모두 중요한 경영목표로 취급하며 상황에 따라 적절한 균형을 모색하는 상황이다.

이러한 상황을 그림으로 표현하면 B점이 기업이 취할 수 있는 선택점이 된다. 즉 주어진 제약조건 PE_0 를 모두 선택영역으로 간주하고 효용함수와 만나는 효용 수준을 선택하는데, 이 때 이윤은 π_0 이 되고 윤리수준은 E_0 가 된다. 기업이 얻는 효용 수준은 U_3 이다.

<그림 1-4> 기업윤리와 이윤이 상충하는 상황에서의 전략적 선택



【사례와 평가】

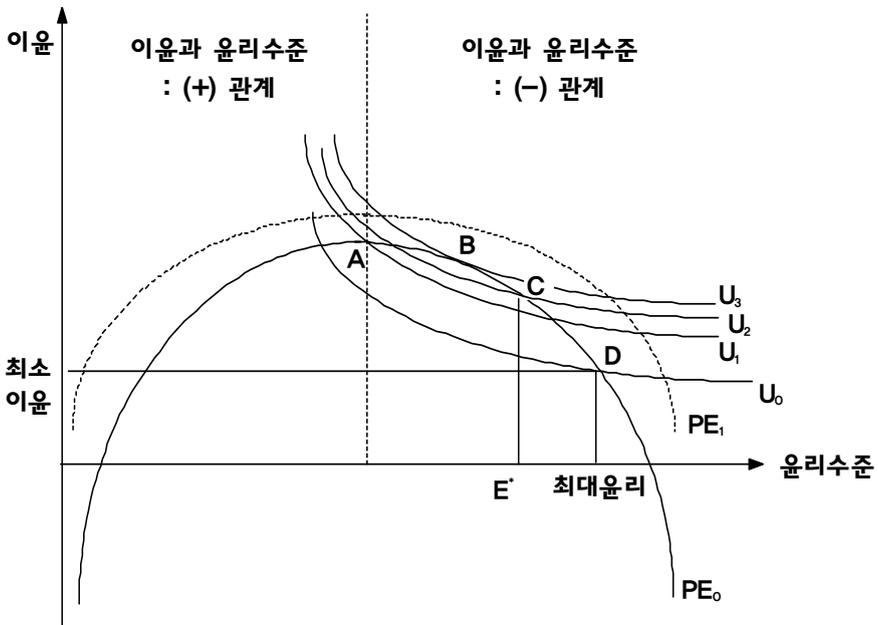
다소 복잡하지만 이제까지 살펴 본 4가지 관점을 모두 통합해 보면 A, B, C, D 중 가장 높은 효용수준을 달성하는 경우는 기업이 자신의 전략에 따라 이윤과 윤리수준을 선택하도록 하는 것이다. (그림 1-5 참조) 이는 윤리적 수준 역시

법이나 정부규제를 통해 기업의 윤리문제에 개입하는 경우 보다는 기업의 전략적 목표로 남겨두는 것이 보다 효율적이라는 사실을 보여준다.

그러나 위의 경우 기업의 윤리적 목표가 사회가 요구하는 수준 보다 훨씬 낮게 결정될 수도 있다. 또 이로 인해 사회와 기업 사이의 갈등을 경험할 수도 있다. 예를 들어 엔론(Enron)은 형식적으로는 어디에 내놓아도 손색없는 멋진 윤리강령을 보유했지만 불법의 온상으로 전략한 바 있다.

결론적으로 기업의 이윤과 윤리수준은 절대적인 정(+)¹의 관계도 절대적인 부(-)²의 관계도 아니며 주어진 경제사회적 환경과 기업의 전략적인 선택에 따라 달라진다. 기업의 경제적 요구와 사회적 요구의 딜레마를 조화시키는 길은 개별 기업의 독자적인 기업윤리 실천방안에 달려 있는 셈이다.

<그림 1-5> 기업윤리와 이윤에 대한 4가지 관점의 비교



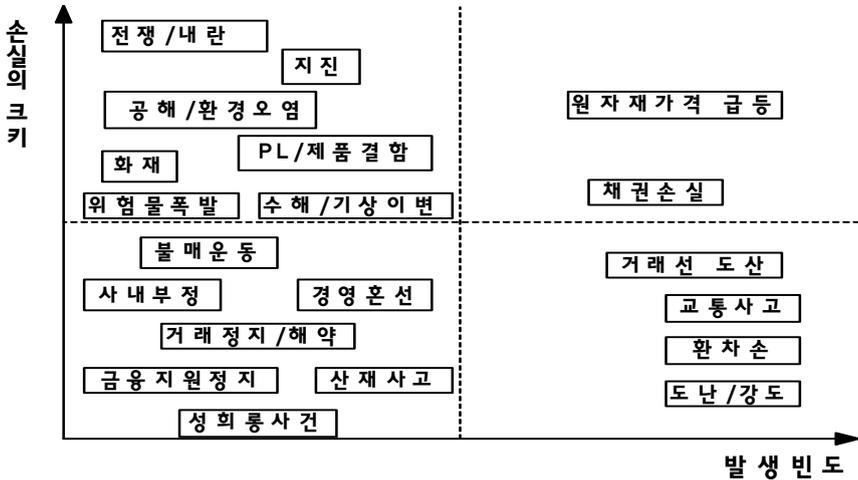
3. 왜 기업윤리인가?

윤리경영의 효과에 대해 반신반의하면서도 최근 들어 국내외 기업들 모두 윤리경영 시스템을 도입하는 등 관심이 크게 증가한 이유는 무엇인가? 이는 기업들이 윤리경영을 최소한의 리스크 관리 수단으로 인식하기 시작했음을 의미한다. 즉 국내외의 많은 기업들은 기업윤리 프로그램을 갖출 경우 이윤에 직접 도움이 되지 않는다고 해도 최소한 기업을 위기에 몰아넣는 최악의 상황은 방지할 수 있다고 보고 있다. 이에 따라 재무적 수치 못지않게 윤리수준이 기업경영의 중요한 전략적 목표로 다루어지고 있다. 최근 들어 윤리경영에 대한 관심이 급증하고 있는 배경으로는 ① 경영리스크의 증가 ② 기업에 대한 사회적 기대 수준의 변화 ③ 기업윤리의 세계표준화 추세 등을 들 수 있다.

1) 경영 리스크의 증가

기업의 윤리성이 결여되어 발생하는 사건의 경우, 과징금이나 소송 등의 직접적인 비용은 물론 업무의 혼란, 종업원의 사기 저하, 고객의 이탈, 투자자들의 주식투매 등 보이지 않는 비용을 발생시킨다. 기업윤리와 관련된 리스크는 사업이나 재무관리 차원에서의 리스크에 비해 발생빈도는 낮지만, 손실의 크기는 결코 작지 않다. <그림 1-6>은 에너지 관련 회사의 경영리스크를 발생빈도와 손실의 크기에 따라 표현한 것으로 공해나 환경오염, 제조물책임법 위반 등으로 인한 손실은 원자재 가격의 급등이나 채권손실에 해당하는 손실을 초래한다. 소비자의 불매운동이나 사내부정은 환차손이나 거래선 도산에 맞먹는 손실을 가져온다.

〈그림 1-6〉 기업을 둘러싼 주요 경영리스크(에너지 관련 회사의 예)



자료 : 『日經 Business』 (2000)

특히 단 한 번의 비윤리적 의사결정이 기업의 존폐로 연결될 수도 있다. 일본의 식료품업체인 유끼지루시(雪印)는 사용 금지된 식자재를 원료로 사용하다가 사회적 지탄의 대상이 되었고 결국 2001년에 도산했다. 미쓰비시 자동차는 미국 본사의 성희롱 사건(1996년), 폭력단 이익 제공 사건(1997년), 불량부품 은폐 사건 (2000년) 등 연이어 터져 나온 비윤리적 경영행위를 수습하지 못하고 3년 사이에 CEO가 3명이 교체되는 등 혼란을 겪다 결국 2001년 다임러 크라이슬러에 경영권을 이양했다. 1997년 노무라증권은 폭력단 이익 공여 및 정부관료 접대가 사회적인 문제로 부각되어 경영진이 구속되고 5개월간 채권업무 취급 중단 등의 제재를 받아 99년 3월 결산에서 4천억 엔의 적자를 기록하기도 했다.

미국기업들 역시 비윤리적인 행위로 인해 엄청난 손실을 입는 사례가 비일비재하다. 법/제도 위반으로 인한 과징금도 천문학적인 금액으로 증가하고 있고 비윤리적 기업이라는 이미지의 추락은 만회가 불가능할 정도로 치명적인 위기를 초래하고 있다.

대부분의 기업들은 이처럼 비윤리적인 행위가 몰고 올 파장을 사전에 예방하

기 위한 위기관리 차원에서 윤리경영에 많은 관심을 기울이고 있다. 상대적으로 탄탄한 윤리경영시스템을 갖추고 있다고 알려진 기업들 중 대부분이 과거 비윤리적 행위로 인해 많은 비용을 지불하거나 혹독한 시련을 겪었던 기업들이라는 점은 경영리스크의 관리가 윤리경영 확산의 주요요인임을 반증해 준다. 자회사 피바디(Kidder Peabody)의 채권거래 손실과 감독 소홀로 부실을 경험했던 GE, 성능테스트 실험 결과를 조작했던 노드롭 그루만(Northrop Grumman), 협력업체와의 부정거래 문제가 야기되었던 벨 아틀랜틱(Bell Atlantic) 등은 윤리적 위기 이후 윤리경영을 기업의 경영이념과 결합시켜 성공을 거두고 있는 대표적인 사례이다.

〈표 1-2〉 '90년대 중반 미국기업의 비윤리적 행위와 과징금 부과 사례

기업명(연도)	내 용	과징금(백만\$)
Laboratory Corporation of America(1996)	건강보험 관련 영수증 사기	187
Texaco(1996)	최고경영진의 인종차별적 대화내용을 담은 테이프 공개	176
ADM(1998)	구연산 및 라이신 가격남용 등 반독점법 위반	100
Louisiana-Pacific Corp. (1998)	제품결함, 환경훼손에 대한 집단소송 패소 및 허위 진술	37
Royal Caribbean Cruises (1998)	플로리다 해안에 폐기물 투기	9

자료 : Driscoll and Hoffman(1999)에서 재작성

2) 기업에 대한 사회적 기대와 압력

경영리스크 관리가 윤리경영의 도입을 추동하는 기업의 내적 요인이라면 기업의 사회적 책임에 대한 압력은 윤리경영의 도입을 외부로부터 강제하는 요인이라고 할 수 있다.

1980년대 후반부터 전 세계적으로 불어 닥친 규제완화와 시장경쟁의 격화는 '거대정부(big government)-거대기업(big business)'에서 '작은 정부(small government)-거대기업(big business)'으로의 변화로 귀결되었고 기업의 자유

도를 크게 신장시켰다. 이에 따라 M&A에 의한 거대기업의 탄생, 정부에 의한 사회복지 영역의 축소 등이 현실화되었고 기업이 지배하는 생활의 범위는 더욱 확장되었다.

소비자와 시민단체 등은 이러한 변화를 경계하면서 기업이 경제적 차원을 넘어 정치, 사회, 문화 전반의 영역에서 윤리적 선택에 충실하기를 기대하고 있다. 더 나아가 기업의 활동 범위가 법과 규제만으로는 통제할 수 없는 사회 전역으로 확장된 만큼 기업은 단순히 법률적 의무를 준수하는데 그쳐서는 안 되며 윤리적인 통제기준을 가져야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다.

인종차별정책을 펴던 남아프리카공화국에 대한 미국기업의 투자 중지 요구, 미얀마의 군사정권을 지원했다가 미국 내 소비자들의 불매운동에 부딪쳐 현지에서 철수 했던 쉘시콜라, 발데즈호(Exxon-Valdez)의 알래스카 근해 원유유출 사건에 능장 대응했던 엑슨사에 대한 환경단체들의 항의 등은 변화하고 있는 현대사회의 기업관과 윤리적 요구수준을 엿볼 수 있는 대표적인 예이다.

3) 윤리경영의 글로벌 스탠더드 추세

국내외 기업들로 하여금 윤리경영에 관심을 기울이게 만드는 또 다른 배경으로는 국제기구를 중심으로 전개되고 있는 윤리경영의 세계적 표준화 경향을 들 수 있다. OECD는 1997년 12월 'OECD 국제상거래뇌물방지협약'을 채택하여 국제상거래에서 뇌물을 범죄행위로 규정하고 해당 기업은 물론 직원의 형사처벌을 권고하고 있다. 세계은행(World Bank) 역시 '반부패지식자료센터'를 설치하고 부패한 국가에 대한 원조를 중단하고 부패한 기업의 블랙리스트를 작성하여 금융지원에 활용할 방침이다.

국제표준화기구를 중심으로 전개되고 있는 사회적 책임의 국제 표준화 작업 역시 기업들에게 새로운 대응을 필요로 하는 환경변화이다. 사회적 책임의 표준화는 ISO 26000으로 불리고 있는데, ISO 9000(품질) 및 ISO 14000(환경)에 조응하는 형식으로 작성되며 '09년 중에 공표될 예정으로 작업이 진행 중이다. 국제기구 및 국가별 CSR 규범 제정이 증가하면서 각 기관이 제정한 규범의 주

요내용을 ISO의 경영체제표준(Management System Standards; MSS)과 접목시켜 다양한 국제규범으로 인한 혼선을 줄이고 실행력을 제고하려는 목표를 갖고 있다. 현재 논의되고 있는 사회적 책임의 주요항목은 조직의 지배구조, 환경, 인권, 노동관행, 공정한 사업 활동, 소비자문제, 공동체(community)의 참여 및 사회개발 등 모두 7개이다.

<표 1-3> ISO 26000 사회적 책임 표준 내용(안)

구 분	내 용	비 고
명칭	- ISO26000 Guidance on Social Responsibility	
적용범위	- 조직의 사회적 책임에 대한 지침	- 인증규격 아님
참고문헌	- 관련 ISO 표준 및 국제법/지침 등	
용어 및 정의	- 규격 내 필요한 용어를 정의	
SR 원칙	- 국제법과 관련지침을 존중 - 조직의 유연성 및 자주성을 존중 - 각국의 문화 경제적 차이 존중 - 투명성, 공정성, 반응성, 신뢰성, 적합성 - 관계자 신뢰와 만족을 통해 지속적 사업의 연속성	- ILO 선언, UN 글로벌 협약 등
SR 체계 구축	- 조직의 비전, 목적, 정책, 전략 및 SR 이행간의 관계 - SR 정책 및 의무, 조직 관리, 자원배정 - 커뮤니케이션 정책	
조직내 SR 관리	- 이해관계자 참여 - SR 이슈 규명, SR 이슈 분석 및 평가 - 이행, 성과 및 이행 감사, 유지 및 개선	
SR 커뮤니케이션	- 이해당사자와의 커뮤니케이션 원칙 및 절차 등 시스템 - 성과 홍보 도구로서의 보고	- 근로자 및 소비자 포함

자료 : 산업자원부(2005)

기업윤리 및 사회적 책임의 국제표준화 작업이 완성되면 기업윤리가 제품의 품질과 함께 국제거래의 필수적인 요소로 등장하게 됨은 물론 기업의 신용도를 평가하는 새로운 기준이 될 수 있다. 세계 주요기업이 이러한 윤리경영지침을 수용하는 경우 이들과 경쟁관계에 있는 기업은 물론 협력업체나 전략적 제휴를 추진하고 있는 기업들은 역시 윤리경영과 관련된 제반 사항들을 경영에 반영하지 않을 수 없을 것이다. 현재로서는 강행 규정이 될 가능성은 거의 없지만, 일부

국가에서 거래요건으로 지정하는 경우 단기간에 확산될 수도 있다. 실제로 ISO 9000(품질경영)도 EU가 공산품에 대한 역내 강제검사제도인 CE마크에서 품질 인증서를 활용하는 법령을 제정함에 따라 유럽 수출의 필수적 절차로 작용하기 시작한 것이다.

특히 미국의 경우 엔론 사태 이후 상장기업의 윤리경영 시스템 도입과 공시를 의무화고 민간기업의 내부 고발자에 대한 보호제도를 정비한 만큼 거래의 안정성 확보 및 시민단체와의 갈등 방지 차원에서 거래 기업에 대해 자사의 윤리강령 및 행동준칙 준수를 요구할 가능성이 있다. 유럽의 경우에도 영국이 CSR 장관을 신설하고 기업책임법의 제정을 검토하고 있으며, 프랑스와 독일 등은 기업의 환경적 영향과 사회적 영향에 대한 보고서를 다양한 방식으로 의무화하고 있다.

4) ‘왜(why)’ 보다 중요한 ‘어떻게(how)’

리스크 관리나 윤리경영의 세계표준화 추세에 대한 강조는 기업구성원들에게 큰 설득력을 갖지 못할 수도 있다. 경영환경의 변화와 대응은 대체로 최고경영자 또는 그 참모진에게는 매우 중요한 요소이지만, 기업의 최전선에 배치되어 있는 많은 구성원들에게는 나의 업무와는 별로 상관없는 일종의 트렌드나 유행 정도로 인식되기 때문이다.

그러나 이상의 한계에도 불구하고 기업윤리와 경제적 이익 사이의 교집합은 계속 확대되고 있다. 글로벌 경쟁, 정보의 확산, 교육의 향상 등에 따라 기업에 대한 사회적 기대는 날로 증가하고 있으며 비윤리적 행위에 대한 사회적 제재의 강도도 더욱 커지고 있다. 따라서 윤리적인 의사결정이 경제적 이익으로 연결될 가능성은 그 어느 때 보다는 높아지고 있다. 윤리적인 영역이 기업구성원들의 일상생활과 보다 긴밀해지는 환경이 도래한 것이다.

기업윤리란 기업이 윤리적으로 되고자 한다는 가정 아래 윤리적일 수 있는 방법을 모색하는 작업이다. 좋은 일에 대한 대가가 무엇인가를 묻는 것은 당연하지만, 대가는 우리가 좋은 일을 할 것인지 말 것인지와는 사실 관련이 없다. 미국 카네기 멜론 대학의 존 후커(John Hooker)교수의 표현을 빌자면 “윤리는 정의

상 우리가 당연히 수행해야 할 행위이다. 따라서 왜 윤리인가라는 물음은 왜 열음이 어는가와 같은 우스운 질문이다. 정의상 열지 않으면 더 이상 열음이 아니기 때문이다.”

결국 우리의 질문은 "왜 기업윤리인가?(Why business ethics?)" 보다는 "어떻게 기업윤리를 실천함으로써 기업경영을 잘 할 수 있는가?(How can one do good by doing well?)"로 전환되어야 한다. 즉 경영자와 기업 구성원들은 모두 윤리적이기를 원한다는 가정 아래 이를 달성할 수 있는 방법을 고민하는 것이 건설적이다. 급박한 상황에서의 의사결정 문제에 직면하는 경우에 보다 올바른 의사결정을 내리기 위해서는 평상시에 훈련하고 고민하는 과정이 필요하다. 윤리 경영은 하루아침에 실천할 수 있는 경영기법이 결코 아니다.

4. 주요국의 윤리경영 경험과 시사점

1) 미국 : 법과 제도를 통한 규율

미국은 가장 선진화된 이론적·실무적 윤리경영 시스템을 구축하고 있는 국가이다. 미국의 윤리경영 시스템은 기업들의 자발적인 실천 보다는 관련법과 제도를 통해 발전해 왔다.

1950년대까지만 해도 미국 역시 기업윤리는 종교적·철학적 문제로 취급되거나 경영자의 개인적 리더십 스타일에 의존해 왔을 뿐 큰 관심을 끌지 못했다. 그러나 1960~70년대 미국경제의 황금시대를 배경으로 급성장한 거대기업들에 대한 사회적 비판이 대두되고 환경운동, 소비자보호 운동 등이 본격화되면서 기업은 더 이상 사회로부터 고립된 섬에 머물 수 없게 되었다.

이러한 배경 하에서 1976년 록히드 항공사의 뇌물사건이 국제적 파장을 초래하자 연방 정부 차원에서의 대책이 시작되었다. 1977년 제정된 ‘해외부패 방지법’ (FCPA : Federal Foreign Corrupt Practices)은 해외에서 활동하는 미국 기업이 현지에서 뇌물을 공여한 사실이 발각될 경우 5년 이하의 징역이나 벌금형을 선고할 수 있도록 규정하고 있는데, 당시로서는 대단히 파격적인 조치로

평가받았다.

그러나 1980년대 들어서도 군수산업과 금융산업의 부패 스캔들이 계속되자 미국정부는 기업윤리를 법으로 강제한다는 재계의 반대에도 불구하고 1991년 ‘연방판결지침(U.S. Federal Sentencing Guideline for Corporations)’을 확정했다. 연방판결지침은 윤리경영시스템을 갖추고 있는 기업의 경우, 연방법을 위반해도 법원이 면책하거나 징계 수준을 감면해 주지만, 반대의 경우에는 중과할 수 있는 법안으로 전형적인 ‘당근과 채찍’의 접근방법이다. 즉 범죄 행위로 기소된 기업들이 사건 발생 이전에 얼마나 효과적인 방지프로그램을 갖고 있었는가를 기준으로 판결한다는 취지이다. 이는 회사 구성원들의 범법행위가 일어난 경우 그 책임은 개인과 경영자는 물론 회사도 져야 한다는 사고에 입각한 것이다. 연방판결지침은 다음과 같은 7가지의 요건을 구체적으로 규정하고 있다.⁸⁾

<표 1-4> 연방판결지침(FSG)상의 효과적 준법 프로그램 요건 (Seven Steps to Compliance)

- ① 기업의 필요에 맞춰 준법 기준 및 절차를 확립할 것
- ② 준법 프로그램을 감시할 고급 인력을 선임할 것
- ③ 불법을 저지를 성향이 있는 임직원에게 재량적인 권한을 위양하지 않도록 주의할 것
- ④ 준법 프로그램의 기준 및 절차에 대해 출판물과 교육을 통해 훈련할 것
- ⑤ 준법 프로그램의 실효성을 위한 조치들, 예를 들어 감사 및 위반 사항에 대한 보고 등 관련 제도를 구비할 것
- ⑥ 적절하고 일관된 규율을 통해 준법 프로그램을 실행할 것
- ⑦ 준법 프로그램의 개선을 통해 각 종 위반사항에 대응할 것

실제로 미국 정부는 연방판결지침에 따라 1996년 2월 일본 다이와 은행에 무려 3억 4천만 달러의 벌금을 부과했다.⁹⁾ 미국 법원은 다이와 은행이 금융기

8) 엔론사태 등 기업스캔들이 발생하자 2004년 기존의 연방판결지침을 보완한 New Guideline 발표했다. 주요 내용은 다음과 같다. ① 범법행위의 위험을 주기적으로 평가하고 그 결과를 기업의 준법 및 윤리프로그램에 반영할 것 ② 준법과 윤리적 행동을 권고하기 위한 조직문화를 갖출 것. ③ 기업의 이사를 비롯한 경영진들은 준법 및 윤리프로그램의 내용과 실행에 대해 충분한 지식을 갖고 있어야 하며 스스로가 교육 및 훈련의 대상이어야 함. 이상의 내용들은 경우에 따라 매우 추상적이고 애매모호한 문구이지만, 최소한 기업 구성원들의 인센티브 구조가 기업윤리 추진에 적절한가를 판정하겠다는 의미이다. 최근의 기업 스캔들이 겉으로 보기에 화려하고 훌륭한 윤리 프로그램을 갖춘 기업들에서 발생하고 있기 때문에 기업윤리를 조직 문화 차원에서 내재화시키지 못할 경우 실패할 수밖에 없다는 인식에서 비롯되었다.

9) 이 사건은 1995년 다이와은행의 뉴욕지점에서 증권 및 채권업무를 담당하던 이구치(井口英俊)가 미국 재무부

관 위험관리와 법률준수를 위한 내부 통제 메커니즘을 구축할 의무가 있으나 이를 갖추지 못했다는 점에 주목하여 연방법 사상 가장 높은 벌금을 부과했다. 이 사건 이후 연방판결지침의 실효성에 대한 의구심이 모두 사라지고 기업들은 서둘러 윤리경영 시스템을 정비하기 시작했다.

반면 1996년 델라웨어 주 법원은 사원들의 감독부재로 보험사기사건에 휘말려 기소된 케어마크사(Caremark International Inc.)의 이사진에게 경영책임을 묻는 주주대표소송에서 무죄를 선고했다. 비록 2억 5천만 달러의 벌금이 부과되기는 했지만, 이 회사가 오래 전부터 윤리경영을 실천하기 위한 제도를 마련하고 성실히 운영하고 있었다는 점에 비추어 경영진의 책임을 경감해 준 것이다. 이 사건은 준법 프로그램 또는 윤리경영의 실행 및 감독이 경영진의 충실의무에 포함된다는 점을 분명히 함으로써 이후 윤리경영 확산에 크게 기여했다.

연방법원의 판결지침은 소송건수의 감소와 과징금액의 증가라는 결과를 낳았다. 1988~1990년 사이에 소송건수는 774건, 평균과징금액은 약 17만 달러였으나, 1998~2000년에는 소송 건수가 573건으로 줄어든 반면 평균 과징금액은 약 320만 달러로 증가했다. 이는 상당수의 기업들이 연방법원의 판결기준을 의식하여 윤리경영시스템을 갖춘 반면에 이러한 시스템을 갖추지 않은 기업들에 대해서는 과징금의 증가가 이루어지고 있기 때문이다. 특히 윤리경영시스템을 갖추지 못한 채 미국 내 진출한 다국적기업들이 증가의 판결을 받는 경우 크게 증가하고 있다.

〈표 1-5〉 연방판결지침(FSG) 도입 전후의 제소 기업 수와 평균과징금액

기간	제소 건수	평균과징금액(달러)
1988~1990년(가이드라인 도입 전)	774건	167,214
1998~2000년(가이드라인 도입 후)	573건	3,225,462

자료 : Ethics Officer Association

증권을 불법으로 거래하여 제기된 소송이었다.

2) EU : 기업의 사회적 책임(CSR) 강화

유럽에서는 기업윤리 보다는 노동이나 환경 등과 관련된 기업의 사회적 책임 을 강조하고 있다. 기업의 사회적 책임에 대한 유럽의 공동노력은 1990년대 중반부터 본격화되기 시작했다. 1995년 EU 집행위원장인 자크 들로르(Jacques Delors)는 유럽의 대표적 기업인들과 경제단체들로부터 ‘사회적 배제에 반대하는 유럽 기업선언’을 이끌어 냈다. 또한 1996년에는 EU의 지원을 받는 기업윤리 추진단체 ‘CSR 유럽(Corporate Social Responsibility Europe)’이 출범했다. ‘CSR’ 유럽은 4년 마다 ‘CSR 비즈니스 올림픽’을 개최하는 등 기업사례 발굴 및 확산을 위한 네트워크 역할을 수행하고 있으며, 로열더치셸 등 59개 업체가 연회비를 내고 자발적으로 참여하고 있다.

2001년 EU 집행위원회에서는 기업의 사회적 책임 개념을 규정한 ‘그린페이퍼(Promoting a European framework for CSR)’를 발표했다. ‘그린페이퍼’는 기업들이 자발적으로 더 나은 사회와 더 맑은 환경에 공헌하도록 유도할 목적으로 작성되었으며, 특히 노동(quality in work)과 환경(global environment) 문제를 강조하고 있다.

EU는 국가별로는 다양한 역사적 배경을 갖고 있어 미국식의 일률적 규제는 곤란하다는 공감대를 형성하고 있으며, 윤리경영에 대한 정보공개와 평가를 통해 CSR을 확산하는 추세이다.¹⁰⁾ 국가별로 보면 프랑스는 사회적 책임과 성과를 중시하며, 종업원 300명 이상의 대기업은 ‘사회적 성과 대차대조표(bilan social)’를 3년마다 근로감독관에게 보고하도록 의무화하고 있다. ‘사회적 성과 대차대조표’는 1977년에 제정되었으며, 고용관리·근로조건·노사관계 등 7개 분야에 34개 항목 134개 기본지표로 구성된다.

영국은 2000년에 세계 최초로 CSR장관을 임명해 기업들이 ‘기본적 법적 의

10) “유럽 국가들은 다양한 역사적 배경만큼 다양각색의 기업사와 기업지배구조, 노동환경을 갖고 있어 미국처럼 일률적인 제도를 강제할 수는 없다. 다양성을 인정하되 유럽통합을 목표로 서로의 긍정적인 측면을 배워가며 합일점을 찾고 있다”¹⁾ (CSR 유럽 홍보책임자, 니키 베네트)

무 이상의 행동'을 채택하도록 정책을 수립·감독할 책임을 부여하는 한편, 2001년 연금법 개혁을 통해 연기금은 '투자기업에 대한 사회적·환경적·윤리적 문제들의 고려 범위'를 공개할 것을 요구하고 있다.

유럽에서는 기업윤리에 대한 자발적 준수 원칙과는 별개로 노동자의 권익 보호나 환경 관련 규제가 계속 강화되고 있다. 유럽은 전통적으로 근로자들의 정치·사회적 영향력이 강력해 이들의 권익을 보호하기 위한 노동법 등 관련 규정이 완고하다. 또한 2006년 7월부터 가·전자제품에 수은, 납, 카드뮴 등의 유해물질 사용을 금지하는 '유해물질사용규제(RoHS) 법안'이 발효되는 등 환경 분야의 다양한 규제 법안이 실행 중이거나 도입될 계획이다. 2008년 발효될 '에코디자인 법안'은 에너지 소비량, 공해물질, 소음 등의 기준을 충족시키지 못할 경우 EU에서의 판매를 금지하는 내용을 주요골자로 하고 있다.

3) 일본 : 민간 경제단체 주도

일본은 1950년대 '경제동우회'에 의해 경영자 윤리에 대한 논의가 시작되었으며, 1960~1980년대 고도 경제성장 과정에서 기업의 사회적 폐해에 대한 비판여론과 함께 윤리경영의 범위가 확대되어 왔다.

일본의 경제단체인 '경제동우회'는 1956년 제 9차 대회에서 '경영자의 사회적 책임의 자각과 실천'이라는 슬로건을 내걸고 경영자의 사회적 책임을 천명했다. 특히 1960~70년대 '산업공해'에 대한 사회적 비판 분위기가 고조되고, 소비자운동·주민운동·재판투쟁이 확대되자 기업들이 사내조직으로 '공해부'를 신설하는 등 환경문제를 중심으로 기업윤리 문제에 접근했다. 1980년대 들어 일본기업들은 경영성과의 호조를 바탕으로 반기업적 사회 분위기 해소를 위해 자선활동을 강화하기 시작했으나, 버블 붕괴 후 이러한 노력은 급속히 쇠퇴했다.

일본에서 윤리경영에 대한 관심이 고조되고 기업들의 인식이 변화하기 시작한 시기는 일련의 기업부정사건들이 터져 나온 1990년대 중반부터이다. 특히 노무라증권의 폭력단 이익공여사건(1997년), 미쓰비시 자동차의 성희롱사건(1997년)과 불량부품은폐사건(2000년), 그리고 유끼지루시의 불량식자재사용과 파산

(2001년) 등이 변화의 계기를 제공하였다. 최근 들어 일본 기업들은 과거 불상사로 훼손된 기업의 신뢰를 회복하고 경영리스크를 관리하는 차원에서 자체적으로 윤리경영 시스템을 도입하고 있다. 이에 따라 기업윤리규범을 제정한 기업들이 1996년에는 22.3%에 불과했으나, 2002년에는 79.5%로 3배 이상 증가했다.

〈표1-6〉 일본기업들의 기업윤리 추진 현황 변화

	1996년	1999년	2002년
기업윤리규범 제정	22.3	51.0	79.5
기업윤리전담인력 보유	7.1	29.5	47.7
기업윤리위원회 설치	10.7	28.4	50.5
기업윤리교육 시행	5.4	22.9	37.8

자료 : 梅津光弘(2003)

주 : 전체 응답기업 중 항목별로 긍정 응답 기업 비율(%)

일본의 윤리경영은 정부 차원의 법적 규제 보다는 민간의 자율적인 실천에 맡겨져 왔고 이 과정에서 민간 경제단체가 주도적 역할을 수행하고 있다. 일본경제단체연합(經團聯)이 1991년 제정하고 1996년에 개정한 ‘기업행동헌장’은 모두 10개의 원칙으로 구성되어 있는데, 일본기업의 윤리경영 표준으로 자리 잡고 있다. 이 외에도 경단련은 1991년 일본기업의 환경문제에 대한 행동지침을 담은 ‘경단련 지구환경 헌장’을 공포한 바 있다. 경단련 외에도 ‘경제동우회’나, ‘전국은행협회연합회’ 등의 경제단체들이 윤리경영 가이드라인과 행동 지침을 발표했다. ‘전국은행협회연합회(全銀協)’는 1997년 은행업계 자정노력의 일환으로 ‘자숙권고위원회’를 설치하고, ‘윤리헌장’을 제정했다.

이러한 민간의 자율적인 노력에 힘입어 윤리경영에 대한 개별기업의 인식도 적극적으로 변화하고 있다. 경제동우회의 상장기업 대상 설문조사에 따르면, ‘기업의 사회적 책임(CSR)’을 기업경영의 주요과제로 지정한 경영자 비중이 2002년 50.7%에서 2005년에는 69.1%로 증가했다.¹¹⁾

11) 經濟同友會(2006)

4) 한국 : 윤리경영 시스템의 도입

외환위기 이후 국내에서도 윤리경영에 대한 관심이 크게 증가하고 있다. 외환위기 전의 윤리경영 선언이 일시적인 이미지 개선에 치중되어 비판의 대상이 되었다면 2000년 이후로는 윤리경영 시스템을 도입하는 기업들이 크게 증가하는 등 본격적인 변화가 나타나고 있다. 전경련의 조사에 따르면 2006년 조사대상 기업(국내매출액 상위 500개사 중 292개사 참여)의 84.1%가 기업윤리현장을 채택한 것으로 나타났는데, 이는 지난 1999년의 21.8% 대비 4배에 가까운 수치이다. 특히 위의 조사에서는 윤리경영이 경쟁력 강화에 기여한다고 응답한 기업이 전체의 96.9%에 달해 윤리경영이 사회적 책임의 수행이라는 당위성을 떠나 점차 경영전략 차원으로 발전하고 있음을 보여주고 있다.

〈표 1-7〉 국내기업의 기업윤리현장 제정 현황

구 분	1999년	2001년	2002년	2006년
전체기업 대비 비중(%)	21.8	45.2	49.7	84.1

자료 : 전경련(2001) 및 전경련(2006) 참조

주 : 전경련 회원기업 및 상장기업 중 500개사를 대상으로 조사한 결과

윤리경영 시스템의 측면에서도 과거에 비해 많은 진전이 이루어지고 있다. 위의 조사에 따르면 윤리현장을 제정한 기업 중 92.7%가 윤리경영 또는 준법감시전담조직을 운용하고 있으며 이 중 약 40%는 겸직이 아니라 윤리경영만을 전담하는 인력을 두고 있는 것으로 나타났다. 또한 기업 내에서 윤리교육을 실시 중인 기업의 비율도 99년의 25.5%에서 2002년 70.3%, 2006년에는 86.6%로 크게 증가하였으며 기업윤리를 인사고과에 활용하고 있는 기업도 99년의 7.2%에 비해 2006년에는 24.2%로 증가했다.

그러나 국내기업의 윤리경영 수준에 대한 국제적 평가는 그리 높지 않다. 스위스의 IMD에서 발표하는 국가경쟁력 순위에서 국내기업의 윤리적 경영관행 지표는 2006년 전체 61개국 중 40위를 차지했고 사회적 책임 지표는 61개국 중 34위를 기록했다. 국제투명성 기구(Transparency International)의 부패인

식지수(Corruption Perceptions Index)도 2006년 조사대상국 163개국 중 42위로 큰 변화는 없다. 이러한 평가는 과거 분식회계 등에 따른 해외금융시장의 부정적인 인식에 기인하기도 하지만, 아직까지 국내기업들의 윤리경영이 윤리강령이나 행위 준칙을 제정하는 초보적인 단계에 머무르고 있음을 반영한다. 즉 형식적인 틀은 갖추어가고 있지만, 기업윤리와 관련된 제도 운영의 노하우가 부족하기 때문에 대외적인 신인도를 제고할 수 있는 수준에는 이르지 못하고 있다. 실무적으로는 윤리경영 시스템의 도입단계 이후 나타나고 있는 다양한 문제점들을 보완해야 하는 갈림길에 들어서 있다. 예를 들어 종업원들의 냉소주의를 극복할 수 있는 교육 훈련체계의 개발, 전문 인력의 확보와 양성, 글로벌 기업윤리의 적용, 기업간 협력체계의 구축 등은 윤리경영을 한 단계 업그레이드하기 위해 해결해야 할 필수적인 과제들이다.

Chapter II.

개인(Individual)과 기업윤리

1. 기업에서의 윤리적 딜레마	31
2. 일반 직원(Employee)의 윤리적 문제와 대응	46
3. 중간관리자(Manager)의 윤리적 문제와 대응	71
4. 최고경영자(CEO)의 윤리적 문제와 대응	94

1. 기업에서의 윤리적 딜레마

미국 콘티넨탈 일리노이 은행의 파산

1976년 당시 미국 내 9위를 달리던 콘티넨탈 일리노이 은행(Continental Illinois Bank)의 이사회회장은 5년 안에 업계 수위 은행으로 도약하겠다고 선언했다. 목표 달성을 위해 은행의 전략도 보수적 기업금융에서 공격적 대출로 변경하겠다고 발표했다. 이러한 방침에 따라 은행의 대출 담당자들은 지급 여력이 불충분한 중소기업에 대한 대출을 증가시켰다. 당시 중소기업 은행들은 단순 대출업무 대신 오클라호마 유전개발 사업에 상당한 자금을 대출하고 있었다. 이 때문에 콘티넨탈 일리노이 은행의 포트폴리오도 자연스럽게 위험성이 높은 유전개발 사업을 포함하게 되었다.

위험한 대출을 감행하는 경영자들이 회사의 지원과 칭찬을 독차지했다. 어느 중견 간부는 한 중소기업에 8억 달러를 대출해 주고, 개인적으로 이 은행에서 56만 5천 달러를 대출받은 사실이 내부감사에서 적발되기도 했다. 그러나 최고경영자는 이러한 문제를 대수롭지 않게 넘겨버렸다. 이 중견간부가 실행한 대출로부터 연간 20%의 수익률이 기대되었기 때문이었다. 상황이 이즈음에 이르자 부사장은 대출의 건전성을 점검해야 한다고 주장했다. 그러나 아무도 귀 기울이지 않았다. 전략의 수정은 목표 달성의 지연을 의미할 뿐이라는 최고경영자의 완강한 태도 때문이었다.

위와 같은 공격적인 전략이 성공했다면, 콘티넨탈 일리노이 은행의 업계 순위가 상승하는 소기의 성과를 거두었을지도 모른다. 그러나 이는 단지 희망사항에 불과했다. 콘티넨탈 일리노이 은행은 불안정한 포트폴리오와 과다한 채무로 인해 파산 직전에 이르렀고 결국 예금보험공사의 손에 넘어 갔다.

본인이 콘티넨탈 일리노이 은행의 임직원 이었다고 가정해 보자. 당신이 최고경영자였다고 해도 목표 달성을 위해 비리 사실을 관대하게 처리했을까? 당신이 부사장이었다면, 실적을 독려하는 분위기 속에서 건전성 문제를 지적할 수 있었을까? 당신이 실무 담당자였다면, 대출금 회수가 어렵다는 점을 알면서도 상부의 결정에 그대로 따랐을 것인가? 윤리적 의사결정의 문제로 파국에 이르는 대부분의 기업들은 위기 직전까지 수많은 징후들이 발견됨에도 불구하고 문제를 교정하지 못한다. 물론 여기에는 어쩔 수 없었다는 나름대로의 '정당한 변명'이 뒤따른다.

본 장에서는 개인이 비윤리적 의사결정의 함정에 빠지게 되는 원인을 살펴 본 후 각 개인들이 일반직원, 중간관리자 그리고 최고경영자로서 직면하게 되는 윤

리적 딜레마의 특징을 정리한다. 이를 통해 기업윤리가 거창한 구호나 수식어가 아니라 기업에 몸담고 있는 바로 자신의 문제라는 점을 확인할 수 있을 것이다.

1) 비윤리적 의사결정의 합리화 : 4가지 유형의 변명과 극복방안

“엔론의 케네스 레이(Keneth Lay), 제프리 스킬링(Jefferey Skilling), 월드컴의 버나드 에버스(Bernard Ebbers), 시티그룹의 잭 그루만(Jack Grubman), 글로벌 크로싱의 게리 위닉(Gary Winnick), 뉴욕증권거래소의 리차드 그라소(Richard Grasso).....”

이들은 모두 새 천년 시작을 기업 스캔들의 역사로 얼룩지게 만든 장본인들이다. 동시에 이들은 회계부정을 비롯한 각종 비윤리적 경영행태가 세상 밖으로 터져 나오기 전 까지만 해도 탁월한 경영성파로 칭송받던 최고의 경영자들이었다. 왜 이처럼 훌륭한 경영자들이 비윤리적인 의사결정의 함정에 빠지게 되는가? 기업구성원들이 비윤리적 의사결정을 범하는 배경을 들춰 보면 대체로 다음과 같은 4가지 유형의 자기 합리화 과정이 작용하고 있음을 발견할 수 있다.¹²⁾ 이러한 믿음들이 조직 내에서 광범위하게 통용되기 시작하는 순간 비윤리적 판단을 시정할 수 있는 조직의 면역체계는 급속히 약화된다.

변명 1. “우리의 결정은 결코 현행법에 저촉되지 않으며, 비도덕적이지 않다”

변명 2. “우리의 행동은 개인 또는 조직을 위한 최선의 결정이다”

변명 3. “우리의 행동은 발각될 위험이 없으므로 안전하다”

변명 4. “우리의 행위는 회사를 위한 것인 만큼 조직 차원에서 보호해 줄 것이다”

① 변명 1 : 경계의 혼돈

사람들은 누구나 의사결정과정에서 합법성과 도덕성의 경계에 대해 혼란을 느낀다. 법적·도덕적 원칙이 명문화되어 있어도 실제 상황에서는 다양한 변수가 작용하기 때문에 어디까지가 허용가능한 행동인지 판단하기란 결코 쉽지 않다.

12) Gellerman(1986) 참조.

기업 구성원들은 이와 같은 경계상의 혼란을 겪을 가능성이 더욱 높다. 이윤과 생존을 위해 ‘보다 많이, 보다 빠르게’를 강조하는 분위기에서 생활하기 때문에 특별한 경우를 제외하고는 결과만 좋으면 별 탈 없이 넘어갈 수도 있다. 경계상의 혼란 속에서 구성원들의 선택은 경영자의 태도와 보상체계에 의해 영향을 받는다.

‘컨티넨탈 일리노이 은행’의 사례에서 최고경영자는 공격적 대출을 통한 업계 수위 달성을 경영 목표로 제시했다. 이는 결코 불법적이거나 비윤리적이지 않다. 하지만 컨티넨탈 일리노이 은행의 간부들은 자신에게 할당된 목표를 위해 위험을 무릅쓰고 불건전한 대출을 감행했다. 때로는 부사장처럼 건전성에 대해 우려하기도 하고, 고객의 예탁자산을 보호해야 한다는 사명감에 심각한 갈등을 겪기도 했을 것이다. 그러나 목표 달성을 독려하는 최고경영자 아래서 합법성과 도덕성에 대한 감각이 둔화되기 시작한 것이다. 최고경영자가 설정한 목표가 합법적이라 해도 사업담당자의 입장에서 해석할 경우에는 비합법적인 경계를 넘어도 된다는 신호가 될 수 있다. 최고경영진이 공식적인 업무나 목표를 지시할 때 불법적인 사항을 언급하는 경우는 거의 없다. 그러나 명시적인 언급 없이도 얼마든지 암시를 줄 수 있다. 예를 들어 야심만만한 사업 담당자에게 원대한 목표를 주되 방법은 이야기하지 않는다. 이러한 분위기가 조성되면 사업 담당자들은 최고경영자가 설정한 수치상의 목표에 과잉 몰입하게 되고 합법과 불법의 경계를 쉽게 넘어서게 된다.

합법적이라는 변명 아래 경계상의 혼돈을 심화시키는 또 하나의 요인은 보상 체계다. 성과 지향적 조직을 만들기 위해서는 성과에 따른 보상시스템의 구축이 불가피하다. 하지만 과도한 성과주의 평가체계 속에서 개인은 편법적 수단에 대한 유혹에 빠지기 쉽다. 대형 쇼핑 몰이 직영하는 자동차 수리점의 예를 들어 보자. 정비사의 평가기준은 고객만족도를 비롯한 다양한 질적 요소로 구성되었지만, 가장 영향력이 큰 부분은 역시 청구 수리비용과 같은 양적 기준이다. 아울러 전체 연봉 중 고정급의 비중이 낮아 성과에 따른 인센티브가 급여를 좌우한다면, 정비사 입장에서는 인센티브를 위해 고객들에게 불필요한 부품 교체를 권유할 가능성이 높아진다. 문제가 발생할 경우 회사는 결코 불필요한 정비를 지시한 적이 없으므로 책임이 없다고 주장할 것이다. 하지만 누구나 예측 가능한 상황을

만들어 놓고 비합법적 지시가 아니었다고 주장한다고 해서 면죄부가 주어지기는 어렵다.

그렇다면, “법에 저촉되지 않는다”는 변명이 경계상의 혼란으로 연결되는 위험을 탈출할 수 있는 방법은 무엇인가? 우선 개인적인 차원에서 합법과 불법의 경계가 혼란스러울 때의 교훈은 오직 한 가지, “의심이 들면 하지 말라(When in doubt, don't)”는 명제를 기억할 필요가 있다. 무리한 업무 처리를 상사가 구제해 줄 것이라는 막연한 기대는 접어야 한다. 일단 사고가 터지면 아무도 자신을 구제해 줄 수 없다. 상사는 문제 발생 시 책임 회피를 위한 일종의 거리두기 차원에서 목표 달성 수단을 의도적으로 애매모호한 영역에 남겨 둘 수도 있다. 이런 상사는 부하 직원이 경계를 넘어서자마자 등을 돌릴 수 있다. 담당자가 업무 지시를 확대해석 했다거나 수차례에 걸친 주의를 무시했다고 비난할 수도 있다. 판단의 결과는 어디까지나 자신의 몫이라는 점을 명확히 인식하고, 의문이 들 때는 일단 중단하는 것이 최선이다.

조직 차원에서는 명확한 지침 속에서 구성원들이 일에 몰입할 수 있는 환경을 조성해 주어야 경계의 혼돈으로 인한 생산성 손실을 최소화할 수 있다. 첫째, 상급자의 애매모호한 지시 사항에 대해 반드시 귀책사유를 묻는 인사 관행이 필요하다. 윤리경영의 대명사격인 「존슨 앤 존슨(Johnson&Johnson)」에서는 상급자가 불명확한 지시로 종업원들에게 윤리적 혼돈을 조장했을 경우 담당부서의 최상급 경영자에게 가장 무거운 일차적 책임을 부과한다. 둘째, 보상체계에 윤리 지침의 준수 여부 와 같이 과정을 평가하는 항목을 추가해야 한다. 물론 이러한 지침이 갖추어진 경우에도 인사 평가자가 윤리적 평가를 소홀히 할 수도 있다. 이를 방지하기 위해서는 구체적인 평가 항목과 사유에 대한 보고를 의무화해야 한다. 특히 “직원들의 윤리성을 어떻게 평가하느냐”, “모두가 윤리적이었느냐” 등의 항변은 대체로 책임을 모면하기 위한 경우가 대부분이다. 이러한 태도는 엄밀하게 말하자면 평가자로서의 윤리를 위반하고 경영자로서의 의무를 포기하는 행위이다.

② 변명 2 : 최선의 선택

비윤리적 행위가 발생하고 나면 대부분의 구성원들은 개인과 기업을 위한 최선의 선택이었다고 주장한다. 그러나 적어도 기업에게는 최악의 선택일 수 있다. 기업의 구성원들은 과업완수에 대한 기대를 받고 있다는 확신이 지나칠 때 과도한 위험을 선택한다. 예를 들어 의욕에 찬 경영자들은 위로부터의 지지와 관심을 받기 위해 무리한 성과 목표를 추구한다. 최고경영자들도 실적에 대한 주주들의 기대감이 지나친 압박으로 작용하게 되면, 단기실적에만 집중할 위험이 있다. 그러나 중장기적인 역량 강화를 위한 신규사업 발굴, 시설 보수 유지, 직원교육, 고객 서비스 등의 업무를 외면하면서 단기적인 성과를 높이는 일은 사실 그리 어려운 일도 아니다. 보다 큰 문제는 상당수의 경영자들이 단기실적 위주의 운영을 통해서 승진을 거듭할 수 있고 문제가 발생해도 해당자에게 귀책사유가 돌아가지 않을 수도 있다는 점이다. “자네만 믿는다”는 상사의 신뢰감은 업무의욕을 제고시키는 최고의 약이지만, 한편으로는 무리한 업무처리를 초래하는 독이 되기도 한다. 하지만 이러한 일들은 개인적으로나 조직을 위해서나 최선의 선택이라는 합리화 아래 반복된다.

한 가지 더 유의해야 할 점은 비윤리적 행위의 동기가 단지 조직의 기대나 돈 때문만은 아닐 수도 있다는 사실이다. 개인의 신분상승 욕구가 부적절한 행위로 연결되어 조직을 파산시킨 사례도 있다. 대표적인 경우가 영국 베어링 은행의 파산¹³⁾이다. 세계를 놀라게 한 이 사건의 주인공인 닉 리슨(Nick Leeson)은 하층민 출신으로 귀족문화가 지배하는 베어링 은행의 말단직원에서 벗어나려는 과도한 욕구에 사로잡혔다. 상사들은 이상 징후를 발견하고도 조작된 성과에 매달리면서 약간의 비윤리적 행위는 덮어두는 편이 조직을 위해 최선이라고 판단하는 실수를 범했다.

13) 이완 맥그리거가 주연한 영화 ‘갬블(원제: Rouge Trader)’에서 이 믿기지 않는 기상천외한 이야기가 얼마나 자연스럽게 진행되었는지를 확인할 수 있다.

영국 베어링스 은행(Bearings Bank)의 파산

1995년 2월 27일, 233년의 역사를 자랑하던 영국의 베어링스 은행이 파산했다. 1억 7천만 파운드의 부채를 안은 채 네덜란드의 금융그룹 ING사에 단 1파운드에 매각된 것이다. 원인은 고졸 출신 닉 리슨이 싱가포르 선물시장에서 행한 투기적 선물거래가 감당할 수 없는 손실로 연결되었기 때문이다. 이 과정에서 손실을 메울 허위 계정의 개설, 본사에 대한 막대한 선물거래 증거금 요구 등은 모두 우연에 기인한 수익을 증가에 묻혀 버렸다. 특히 베어링스의 경영자들은 모든 위험의 징후들을 애써 외면했다. 감사팀의 경고, 로이터 통신의 인터뷰 요구, 성희롱 사건, 증권거래소의 규정 위반 경고 등이 모두 무시된 반면 경영진은 보너스를 약속하고 ‘금융계의 제왕’이라는 찬사를 보냈다.

베어링스 은행의 파국은 귀족문화가 지배하는 베어링스 은행에서 말단직원 자리로부터 벗어나기를 갈망했던 하층민 출신의 닉 리슨이라는 직원의 신분상승 욕구에서 출발했다. 그러나 위험의 징후를 발견하고, 구성원들을 불법의 유혹으로부터 보호해 주어야 할 의무를 간과한 경영진의 실책도 중요한 원인으로 작용했다.

구성원들의 선택이 파행으로 연결되는 상황을 막기 위해서는 철저한 준법 감사 시스템(compliance system)을 구축해야 한다¹⁴⁾. 특히 뛰어난 성과일수록 단순한 수치상의 결과만이 아니라 그 결과의 성취과정을 독립적으로 점검할 수 있는 시스템을 갖출 필요가 있다. 해당 부서의 경영자들은 미심쩍은 일이 발생해도 되도록 유리하게 해석하려는 경향을 갖기 때문에 독립성을 갖춘 감사 및 윤리담당 부서의 역할이 특히 중요하다. 로렌스 지클린(Lawrence Zicklin)¹⁵⁾은 기업 내 준법감시 장치의 필요성에 대해 다음과 같이 강조한 바 있다. “사람들은 기본적으로 정직하다. 그리고 다른 사람들이 보고 있을 때 더욱 더 정직해진다.”

③ 변명 3 : 발각의 위험

“비행기 부품 제조회사의 비서가 CEO의 출장 스케줄을 보고했다. 그 회사의 CEO는 지금 당장 비행기 예약을 변경하라고 지시했다. 비서가 왜 시간을 변경

14) 베어링 은행 사건을 계기로 각 금융기관들이 준법감시기능을 강화하고, 거래부서와 결제부서, 그리고 위험관리부서를 엄격히 구분하는 등 일련의 규제강화 조치가 취해진 결과 이러한 사고가 다시 반복될 가능성은 크게 줄어들었다.

15) 로렌스 지클린은 금융그룹 레만 브라더스의 자회사인 Neuberger Berman의 CEO 출신으로 기업윤리 컨설팅과 교육에 많은 노력을 기울이고 있다.

하느냐고 묻자 CEO는 다음과 같이 대답했다. ‘그 비행기의 부품은 우리가 만들고 있잖아요. 나는 그 비행기를 타고 싶지 않아요.’”

비윤리적 의사결정에 대한 세 번째 변명은 비윤리적 행위와 처벌에 대한 발견의 문제이다. 즉, 쉽게 발각되지 않으리라는 자신감이 비윤리적 행위를 조장한다. 금융기관의 돈세탁, 환경 관련 규제의 회피, 작업장의 안전, 부품 결함의 은폐사건 등 심심치 않게 발생하고 있는 각종 기업 스캔들의 배경에는 ‘설마 발각되기가 하겠는가’ 라는 안이함이 자리 잡고 있다.

1978년 1억 3천만 달러의 배상판결을 받은 포드자동차의 핀토(Pinto)사건¹⁶⁾은 대표적인 사례이다. 당시 일본·독일의 소형차에 맞서기 위해 출시된 포드자동차의 핀토 모델은 후면에서 추돌사고가 날 경우 연료탱크의 가솔린이 누출되어 화재로 연결될 위험이 존재하는 치명적인 결함을 안고 있었다. 재판과정에서 입수된 포드자동차 내부문건¹⁷⁾을 보면 포드의 경영진은 이러한 위험을 알고 있었다. 다만 설계변경을 통해 얻을 수 있는 편익 보다 비용이 크다는 이유로 차량회수와 안전 조치를 취하지 않았던 것이다. <표2-1>은 포드자동차의 비용-편익 분석 결과이다.

<표 2-1> 핀토 탑승자 사고 사망의 비용(The Cost of Dying in a Pinto)

항 목	내 용
가 정	- 화재발생 위험을 감소시킬 안전성 향상 조치를 위해서는 1대당 11달러가 소요되며 이러한 조치를 위험성이 있다고 추정되는 연료탱크를 탑재한 전 차량에 적용
편 익 (Benefit)	- 예상피해 : 180명의 화재사망, 180명의 부상, 2,100대의 차량파손 - 단위비용 : 사망자 20만 불, 부상자 6만 7천불, 차량수리 700불 - 피해방지 : $(180 \times \$200,000) + (180 \times \$67,000) + (2,100 \times \$700)$ = 49.5만 불
비 용 (Cost)	- 판매대수 : 승용차 1천 1백만대, 소형트럭 150만대 - 단위비용 : 안전조치비용 대당 11달러 - 전체비용 : $(11,000,000 \times \$11) + (1,500,000 \times \$11) = 137.5$ 백만불

16) 핀토 자동차의 상세한 사례내용은 본 장의 기업사례 참조

17) 내부문건의 제목은 "Fatalities Associated with Crash-Induced Fuel Leakage and Fires"

기업의 은폐조작이 그리 쉬운 일은 아니다. 조사 및 발견의 기술이 크게 증가하고 회사의 모든 기록이 조사대상이 되며 내부고발시스템도 존재하기 때문이다. 그러나 더욱 심각한 문제는 회사가 현장에서 은폐되는 위험을 전혀 알지 못하는 경우이다. 특히 현장에서 벌어지는 통상적인 실수는 정기 감사만으로는 발견할 수 없다.

비윤리적 행위의 발각 가능성을 높이기 위해서는 발각 시 처벌의 강도를 높이는 방법과 발각 가능성을 높이는 2가지 방법이 있다. 어떤 접근방식을 채택할 것인가는 잠재적 범죄의 내용과 조직 특성에 따라 다르겠지만, 일반 예방 차원에서 발각 가능성이 높다는 점을 임직원들에게 주지시키는 방법이 효과적이다. 감사의 빈도를 늘리거나 비정기적인 감사를 실시하는 방안 등을 통해 내부준법 감사 시스템의 실효성을 제고해야 한다. 빈 순찰차만으로도 불법주차의 가능성을 줄일 수 있다.

④ 변명 4 : 조직의 보호

마지막으로는 조직의 구성원들은 비윤리적 행위를 범하면서도 “나의 행위는 회사를 위한 것이기 때문에 회사가 감춰주고 보호해 줄 것”이라고 믿는 경우가 있다. 실제로 이와 같은 과잉 충성에서 초래되는 비윤리적 행위의 사례는 적지 않다. 특히 회사는 구성원들의 충성심 경쟁을 위해 도덕적 잘못을 단순 실수로 취급하거나 관대한 조치를 취하는 경향이 있기 때문에 유사한 사례가 반복된다. GE의 1985년 방위계약 스캔들 사례를 살펴보자.

GE는 1985년 방위계약 스캔들로 104만 달러의 벌금을 지불했다. 이유는 다음과 같다. GE는 미 공군과 대륙간 탄도미사일의 유지 보수 계약을 체결하면서 고정가격에 합의했다. 그러나 업무 진행 중 실제비용이 계약된 금액을 초과하게 되자 근로자들의 근로기록 카드 등을 위조하고 초과비용을 정부와의 다른 계약으로 이전시켰다. 문제가 발생하자 GE는 직원 보호를 위한 변명으로 “정부와의 계약 내용이 너무 많아 관리자가 실수한 것”이라는 주장을 폈으나, 수용되지 않았다.

조직의 보호에 대한 과신으로 비윤리적 판단을 내리는 위험을 방지하기 위해서

는 임직원들에게 충성심이 결코 변명이 될 수는 없다는 신호를 보내야 한다. 특히 최고경영자는 최후의 도덕적 보루로서 회사에 대한 충성심과 법 위반 행위 사이의 경계를 분명히 할 책임이 있다. 따라서 충성심만으로 비윤리적 행위가 합리화되지 않는다는 요지의 발언과 정책을 임직원들에게 지속적으로 전달할 필요가 있다.

2) 윤리적 딜레마와 결정적 순간(Defining Moments)

우리가 일상적 조직생활에서 부딪히는 문제는 반드시 윤리적인 것과 비윤리적인 것 사이의 선택만은 아니다. 오히려 옳고 그름을 구분할 수 없는 ‘옳은 것과 옳은 것(right vs. right)’ 사이에서 선택해야만 하는 상황에 직면하는 경우가 더 많다. 또한 기업 내의 직급에 따라 개인이 직면하는 윤리적인 문제의 종류와 해법이 달라지기도 한다. 조직 구성원은 자신만의 성향과 가치관을 갖는 개인이기도 하지만, 직원들을 지휘하는 중간 관리자가 될 수도 있고, 회사를 대표하는 최고경영자일 수도 있기 때문이다.

이하에서는 ‘준법 vs. 불법’처럼 누가 보아도 옳고 그름이 분명한 문제가 아니라 다수의 옳은 대안들 사이에서 선택의 기로에 놓이게 되는 ‘결정적 순간’이 갖는 의미를 짚어보고, 조직 내에서 개인이 차지하고 있는 위치에 따라 ‘결정적 순간’이 어떠한 방식으로 해석되어야 하는지를 논의해 본다.

① 결정적 순간(Defining Moments)

옳고(right) 그름(wrong)이 명확한 문제는 기업윤리에서 크게 흥미로운 주제는 아니다. 예를 들어 엔론(Enron)사 회계부정 사건의 경우, 어떠한 과정이 잘못되었으며, 누가 불법적 행동을 저질렀는지 누구나 알고 있기 때문에 결론도 명확하다.

윤리적 의사결정 과정에서 더욱 주목해야 할 상황은 ‘옳은 것(right) vs. 옳은(right) 것’ 사이에서 갈등할 때다. ‘옳은 것(right) vs. 그름(wrong) 것’의 문제는 2 가지 선택 사이의 결정이다. 무엇이 정답인지 알기 때문에 만약 ‘그른 것’을 택한다면 알면서도 잘못된 행동을 저지르는 것이다. 그러나 ‘옳은 것(right) vs. 옳은(right) 것’의 문제에는 다양한 대안이 존재할 수 있다. 이는

‘준법 vs. 불법’ 사이의 의사결정과는 전혀 다른 문제로 일상생활에서 접하는 대부분의 내적 갈등 상황은 이러한 유형에 속한다.

어느 쪽을 선택해도 불법 혹은 비윤리적이라고 비난받지는 않는 반면에 어느 대안을 선택해도 무언가 부족하다는 느낌이 드는 순간, 즉 개인이 여러 대안들 사이에서 가치관의 충돌을 겪는 선택 상황을 일컬어 ‘결정적 순간(Defining Moments)’이라고 한다. 하버드대의 기업윤리학자인 바다라코(Joseph L. Badaracco) 교수는 결정적 순간들에 취한 선택이 개인의 정체성과 윤리적 성향을 형성한다고 지적한다. 바다라코 교수에 의하면 결정적 순간이야말로 본인이 평소 생각하고 있던 이상적 가치가 시험대에 오르는 순간이며, 평소 숨어 있거나 스스로도 깨닫지 못한 자신의 내면이 드러나는 순간이다. 그는 최고경영자에 대한 연구를 통해 결정적 순간에 직면했을 때 효과적인 해결책을 발견하고, 스스로 만족할만한 결과를 창출해 내는 리더들은 일반적인 업무역량으로는 분류할 수 없는 능력을 보유하고 있다는 점을 발견했다.

이러한 리더들은 중간관리자 시절부터 결정적 순간에 직면했을 때, 일상적 업무의 틀에서 벗어나 문제 해결을 위한 핵심가치와 원칙을 발견하는데 집중한다. 이들은 일단 원칙을 발견하면, 자신의 가치관을 이에 맞게 수정하고, 용의주도하면서도 실용적으로 기민하게 행동한다. 이러한 과정을 통해 경영자로서의 정체성을 확립하며, 뛰어난 리더로 성장한다. 이제는 윤리경영의 고전이 되어버린 존슨 앤 존슨(Johnson & Johnson)의 사례를 살펴보자.

존슨 앤 존슨의 타이레놀 사건

1982년에 존슨 앤 존슨(Johnson & Johnson)의 CEO인 제임스 버크(James Burke)에게도 결정적 순간이 있었다. 당시 시카고에서 존슨 앤 존슨이 생산한 타이레놀 병에 누군가 청산가리를 투입한 전대미문의 기업범죄가 발생하여 6명이 사망한 것이다. 사건 발생 즉시 존슨 앤 존슨은 투명성이 최선의 대책이라는 판단 아래 제조과정을 비롯한 회사의 모든 경영 프로세스를 언론에 적극 공개했다. 동시에 무려 2억 4천만 달러의 비용을 감수하며 모든 제품을 수거하여 폐기하고 재생산함으로써 오히려 소비자들의 신뢰를 높이는 전화위복의 계기로 삼았다. 컨설팅기관과 일부 경영진이 타이레놀 브랜드를 포기할 것을 종용했으나, 존슨앤존슨은 재출시를 감행하였고 오히려 소비자들의 높은 호응을 받았다. 이러한 결정으로 인해 CEO인 제임스 버크는 아직까지도 영웅으로 칭송을 받고 있다.

존슨 앤 존슨의 사례에서 최고경영자가 직면했던 2가지의 중요한 의사결정을 구분할 필요가 있다. 하나는 제품을 철수한 판단이며, 다른 하나는 브랜드를 재건하기로 한 결정이다. 후자는 분명 제임스 버크의 놀라운 업적이다. 그러나 전자는 아무나 내릴 수 있는 당연한 결정은 결코 아니었다. 많은 사람들은 추가로 희생자가 발생할 수도 있고 사건이 확대될 경우 소송으로 이어질 수도 있으므로 제품을 수거하고 폐기하기로 한 결정은 너무나 당연하다고 생각할 수도 있을 것이다.

그러나 당시의 상황을 좀 더 살펴보면, 이러한 결정은 단순히 ‘옳고(right) 그름(wrong)’에 관한 문제는 아니었다는 점을 알 수 있다. 우선 의사결정과정에서 미국 식약청(FDA)과 연방경찰(FBI)은 타이레놀 수거에 반대했다. 식약청은 더 이상의 모방범죄는 없을 것이라는 예상을 강조했고, FBI는 테러인지 아닌지는 불확실하지만, 연방정부는 테러와 타협하지 않는 원칙을 고수할 것이므로 수거하지 말라고 권고했다. 따라서 CEO인 제임스 버크는 인간으로서 그리고 최고경영자의 입장에서 모든 제품을 수거할 수도 있지만, 한 사람의 시민으로서 식약청과 FBI의 권고를 무시할 수도 없는 상황에 직면했던 것이다. 이러한 상황은 전형적으로 ‘옳은 것(right) vs. 옳은 것(right)’의 문제가 대립하는 결정적 순간에 해당된다.

② 결정적 순간의 3가지 유형

개인이 직면하는 결정적 순간은 조직 내 직위에 따라 3가지 유형으로 구분할 수 있다. 우선 일반 직원으로서 개인의 정체성과 관련된 문제(Who am I?)가 있다. 자신의 2가지 서로 다른 믿음들이 충돌하는 경우다. 예를 들어 가족들과 선약이 있는데, 갑자기 중요한 고객과 회의가 잡히는 상황이다. 중간관리자로서의 결정적 순간은 좀 더 복잡해진다. 개인적 가치관들의 충돌과 함께 조직의 가치와 부하 직원들에 대한 관리자로서의 책임이 얽혀 있기 때문이다. 잦은 폭음으로 아침부터 술 냄새를 풍기며 지각을 반복하는 직원에 대해 어떻게 대응할 것인가 하는 문제가 예가 될 수 있다. 중간관리자에게 결정적 순간은 조직과 개인의 문제(Who are We?)로 해석할 수 있다. 마지막으로 최고경영자로서 직면하는 결정적 순간이 있다. 최고경영자는 회사를 대표하는 인물이기 때문에 그의 결정과 언행은 외부 이해관계자들에게 해당 기업의 정체성(Who is the Company?)문제로 인식된다.

언론에서 해외공장의 아동 및 여성인력에 대한 노동 착취 문제를 이슈화 할 때, 최고경영자는 어떻게 대응할 것인가와 같은 문제가 이에 해당한다.

조직 내에서 한 개인은 위와 같은 3가지 유형의 결정적 순간을 모두 경험한다. 예를 들어 본인이 고위 임원이라면, 대외적으로는 회사의 입장을 대표함과 더불어 조직 내부에서는 부하 직원들에 대한 관리의 문제에 직면한다. 또한 한 개인으로서 개인적 가치관들이 서로 충돌하는 상황을 맞이하기도 한다. 다만, 자신의 직위에 따라 3가지 유형의 비중이 다르게 나타날 뿐이다.

결정적 순간을 주장한 하버드대 바다라코 교수는 각 유형에 따라 올바른 의사결정을 위한 가이드라인을 다음과 같이 제시하고 있다¹⁸⁾.

〈표 2-2〉 결정적 순간(Defining Moments)에서 올바른 의사결정을 위한 가이드

개인적 차원	중간관리자 차원	최고경영진 차원
Who am I?	Who are we?	Who is the company?
① 현 상황에서 갈등을 일으키는 나의 감정과 직관을 명확히 하라 ② 갈등을 일으키는 가치들 중 나의 삶을 관통하는 근원적 가치가 무엇인지 생각하라 ③ 냉정함, 상상력, 과감성을 통해 옳은 것에 대한 타협안을 준비하라	① 나의 윤리적 기준 외에 다른 팀원들이 갖고 있는 윤리적 기준을 살펴 보라 ② 나의 팀 내에는 어떠한 윤리적 견해가 우세하며, 이 기준은 다른 팀원에게 어떠한 영향을 주는가를 생각하라 ③ 내가 갖고 있는 윤리적 가치를 실현하기 위한 과정을 적절히 관리하고 있는지를 반성하라	① 나는 회사의 강점과 나의 지위를 안전하게 유지하기 위해 최선을 다하고 있는가를 질문하라 ② 기업의 사회적 역할과 주주, 종업원, 고객들과의 관계에서 자신의 윤리적 비전을 창조적으로 적용하라 ③ 냉정함과 창조적 전략으로 자신의 윤리적 비전을 현실에서 실현시켜라

일반적으로 결정적 순간은 갈등과 긴장을 초래한다. 이로 인해 대부분의 사람들이 현실을 외면하고 도피하고 싶은 기분에 빠진다. 그러나 결정적 순간은 단순히 양심상의 고민 문제가 아니라 창조적이고 지적인 사고를 요하는 상황이다. 바다라

18) Badaracco(1998) 논문 119쪽의 표를 재구성.

코 교수가 의사결정 가이드에서 강조한 것처럼 주도면밀해야 할 뿐 아니라 때로는 과감한 상상력을 발휘해야 하는 순간이다. 또한 개인으로서, 관리자로서의 가치관과 역량이 시험대에 선 순간이기도 하다. 따라서 이러한 상황들을 슬기롭게 극복하는 과정에서 인간적인 측면은 물론 조직의 리더로서도 성숙하게 된다.

다음 장부터는 일반 직원(employee), 중간관리자(manager), 그리고 최고경영자(CEO)들이 일상생활에서 직면하는 기업윤리의 구체적 유형과 대응책에 대해 살펴본다.

[기업 사례] : 포드자동차(Ford Motor Co.)의 핀토(Pinto)¹⁹⁾

1978년 8월 10일, 3명의 10대 소녀가 끔찍한 자동차 사고로 사망했다. 교회 배구 연습에 참가하려던 이 여학생들은 1973년식 포드사의 핀토 자동차를 운전해 가던 중 후면 충돌사고를 당했다. 사고 직후 차량에 화재가 발생하면서 이 중 2명이 그 자리에서 차량에 갇힌 채 사망하고, 나머지 1명은 구조되어 병원에 후송되었으나, 결국 운명을 달리했다. 1970년부터 판매를 시작한 핀토 자동차는 그 간에도 차량결함에 의한 사망사고를 일으킨 바 있어 사회적 지탄을 받고 있었다. 특히 저속에도 후면 충돌사고 시 화재가 발생한다는 위험성이 집중적으로 지적되었다. 1978년의 여학생 사망사고는 사회적으로 큰 반향을 불러 일으켰으며, 미국 역사 상 전례가 없는 사건사고로 기록된다. 포드 자동차가 기업소송 사상 처음으로 ‘형사 범죄’로 기소되었고, 그것도 ‘살인죄’가 죄목이었기 때문이다. 또한 판결 결과에 따라 핀토자동차와 관련된 40여 건의 민사소송 사건의 결과가 좌우되었고 넓게 보면, 기업의 사회적 책임과 기업윤리에 대한 논의를 촉발시키는 계기가 되었다.

사건의 발단은 1968년으로 거슬러 올라간다. 당시 미국 자동차 메이커들은 소형차 시장에서 독일 및 일본 회사와 치열한 경쟁을 하고 있었다. 포드자동차의 대응전략에 관해 내부에서는 2명의 경영자가 대립 중이었다. 무스탕의 성공으로 고속승진한 리 아이아코카(Lee Iacocca) 사장은 포드자동차가 소형차를 개발해 정면승부를 해야 한다는 입장이었고, 세몬 누드센(Semon Knudsen) 사장은

19) Trevillo & Nelson(2004)의 Pinto 사례 등을 참조하여 재구성.

소형차시장은 포기하고 수익성이 좋은 중대형차 시장에 집중하자는 주장을 펼쳤다. 2년여의 공방 끝에 당시 CEO였던 헨리 포드 2세가 아이아코카 사장의 손을 들어줌으로써 포드자동차는 소형차 개발에 착수하게 된다.

아이아코카 사장은 1971년에 새로운 소형차를 출시한다는 목표를 수립했다. 당시 신차개발에 평균 3년 반이 소요되었던 점을 감안하면, 2년의 개발예정기간은 최단기록이라 할 수 있었다. 보통 신차 개발은 차체 디자인에서 생산계획, 부품 테스트의 단계를 순서대로 거치고, 마지막에 공장 내 생산설비를 셋팅하게 된다. 그러나 셋팅시간에만 18개월이 소요되기 때문에 핀토자동차 개발과정에서는 사전 단계들을 동시에 진행했다. 결과적으로 개발 후 충돌 테스트 결과, 핀토자동차의 연료탱크에 후면충돌시 발화 위험이 높다는 것이 밝혀졌으나, 포드사는 차량 전체를 재설계하려면, 막대한 비용과 시간이 소요되기 때문에 그대로 출시하기로 결정하고 만다.

당시 화재 위험을 안고 있는 연료탱크가 그대로 출시되었던 또 다른 배경은 규제의 미비에서 찾을 수 있다. 1968년 미 고속도로교통안전국(National Highway Traffic Safety Association; NHTSA)은 자동차 안전에 관한 표준을 제정하려 했으나, 업계와의 합의과정이 지연되면서 1976년에야 공식적으로 효력을 미치게 되었다. 따라서 1977년부터 출시된 핀토자동차는 안전성이 검증된 연료탱크만을 탑재하게 되었으나, 그 이전의 초창기 모델들은 심각한 결함을 내재한 채 운행되고 있었던 것이다.

‘안전 불감증’도 원인이었다. 아이아코카 사장은 핀토를 출시하면서 ‘2000의 제약’을 개발 목표로 내세웠다. 생산원가가 2천 달러를 넘어서는 안 되고, 무게도 2천 파운드를 넘지 않아야 한다는 것이다. 소형차 시장은 가격경쟁이 치열했기 때문이다. 또한 1960년대 후반에서 1970년대 초까지만 해도 소비자들이 안전에 대해 민감하지 않았기 때문에 경영진은 연료탱크를 개선하는데 추가비용을 투입할 이유가 없다고 판단했다. 이러한 결정에는 과거 1950년대 포드자동차가 안전성 제고를 위해 고비용의 장치를 투입했음에도 판매에 큰 효과를 거두지 못했다는 뼈아픈 선례도 영향을 미쳤다.

그러나 핀토 사건이 사회적으로 큰 파장을 초래한 것은 포드자동차 측이 인명을 비용으로 계산해 타산을 맞춰보았다는 사실 때문이었다. 차량 안전에 대한 신규 규제 법안의 통과를 저지하기 위한 로비 과정에서 포드자동차는 안전 조치의 비용 편익 분석을 근거로 규제조항을 만들자고 미 고속도로안전교통국을 설득했다. 이러한 비용 편익 분석을 하려면, 사람의 생명에 대한 가치를 계산할 수밖에 없다. 미 고속도로안전교통국은 자동차사고로 잃은 한 사람의 생명이 초래하는 사회적 비용은 200,725달러인 것으로 분석했다. 포드자동차는 이 분석을 바탕으로 사고방지를 위한 추가비용과 현재 장치를 유지할 경우 예상되는 인명 피해를 계산해 안전장치를 보완하는 것이 3배 이상의 비용이 더 든다는 결론을 내렸다.

포드자동차의 이 결정은 사회적으로 심각한 후유증을 남겼다. 1972년에는 13세의 소년이 차량 화재로 전신의 90%에 화상을 입고, 운전자는 사망하는 사건이 일어났으며, 이 후에도 서두에 서술한 것과 같은 사망사건들이 여러 차례 발생했다.

결국 1972년의 사건에 대해 1978년 법원은 포드자동차에 1억 2천 5백만 달러를 배상하라고 판결했다²⁰⁾. 조사과정에서 핀토자동차로 인한 인명피해는 5백 명에 달하는 것으로 나타났다. 판결의 요지는 포드자동차가 자체 충돌 테스트를 통해 차량에 결함이 있음을 명백히 인식하고 있었음에도 대당 11달러가 소요되는 보완 조치를 시행하지 않은 행위는 ‘인명에 대한 냉담한 무관심’이라는 것이었다. 법원은 또한 1970년에서 1976년 사이에 판매된 150만대의 핀토자동차에 대한 리콜을 명령했다. 결국 포드는 1980년에 핀토자동차의 생산을 중단하기로 결정했다.

판결 이후에도 포드자동차는 다른 관련 재판 과정에서 자신들의 논리를 굽히지 않았다. 1978년의 여학생 사망사건에 대한 재판에서 포드는 기업이란 언제나 비용 편익 분석을 해야 하는 존재라고 강변했다. 또한 사실 모든 사람들이 차량사고로 인한 사망위험을 알고도 차량 판매가격을 낮추길 바라는 것은 자신들이 암묵적으로 위험을 감수하겠다는 의지를 갖고 있는 것이라는 주장을 펼치기도 했다.

20) 1978년의 판결은 1972년 사건에 대한 제조물책임(Product Liabilities)관련 소송이었다. 특히 재판 과정에서 핀토 출시를 반대하다 해고된 전직 기술담당 부사장의 증언과 비용 편익 분석에 관한 내부문건이 공개되면서 배심원들이 크게 분노해 통상적인 배상금의 20배에 가까운 징벌적 배상(punitive damages)을 판결했다. 그러나 최종 판결은 통상적인 손해배상금과 같은 금액의 징벌적 배상액을 적용해 6백만 달러로 조정되었다.

2. 일반 직원(Employee)의 윤리적 문제와 대응

조직 구성원들은 기업윤리 문제에 신중하게 대처해야 한다. 자칫 방관하거나, 오판할 경우, 개인의 경력에 치명적인 오점을 남길 수 있다. 그렇다고 무작정 윤리적 의사결정의 순간을 두려워할 필요는 없다. 한 회사의 직원으로 개인이 경험하는 기업윤리 문제란 대개 예측 가능한 이슈들이기 때문에 적절한 대응책을 마련할 수 있다.

일반 직원의 윤리적 문제에서는 한 가지 전제가 있다. 직원과 조직과의 고용관계에는 ‘기대’가 존재한다는 점이다. 기업이 직원을 채용하고, 급여를 지급할 때는 기본적으로 업무성과에 대한 기대를 전제로 한다. 또한 업무상의 기밀 유지와 조직의 일원으로서 회사에 대한 충성심(loyalty)을 요구한다. 이 외에도 직원들이 기업의 철학이나 원칙 등을 숙지하도록 교육하기도 한다. 구성원에 대한 조직의 기대는 고용계약, 정관 및 내규, 회사방침 등으로 문서화되기도 하고, 회사 관행을 통해 암묵적인 기업문화를 통해 전달되기도 한다. 역으로 직원들도 회사에 대해 적절한 보수, 공정한 대우, 쾌적한 작업환경, 합리적인 업무처리 절차 등을 기대한다.

본 장은 개인으로서 일반 직원들이 경험하게 되는 윤리적 문제를 유형별로 정리해 본다. 각 유형은 직원-기업 간의 상호 기대 차원에서 논의한다. 마지막으로 윤리적 의사결정을 위한 기본적인 접근방법을 설명하고, 실용적인 지침을 제시한다.

1) 직원 차원의 윤리적 딜레마

일반 직원들이 직면하는 윤리적 딜레마는 크게 4가지 유형으로 구분된다. 첫째는 ‘차별(discrimination)’의 문제다. 성적(性的) 차별이나 지역적 차별은 물론 학력과 출신학교, 연령, 외모 등 업무능력과 무관한 개인적 특성에 대한 차별 대우의 문제이다. 둘째는 ‘이해충돌(conflict of interests)’이다. 조직의 이익과 개인의 이익이 대립하며 심적 갈등을 초래하는 상황을 말한다. 셋째는 ‘고객신뢰(customer confidence)’의 문제인데, 제품과 서비스의 품질 자체를 포함

해 정확한 정보 전달, 고객 정보의 보호 등이 관련되어 있다. 마지막으로 ‘자원 유용(use of corporate resources)’ 문제가 있을 수 있다. 개인이 사적 목적을 위해 회사의 자원을 남용하는 경우인데, 극단적으로는 횡령의 문제가 될 수도 있다.

① 유형 1 : 차별(discrimination)

차별이란 “합리적인 이유 없이 특정한 내지 특정집단을 우대·배제·구별하거나 불리하게 대우하는 행위”를 말한다.²¹⁾ 여기에는 성별, 종교, 나이, 장애 등 다양한 특성들이 차별 사유로 등장한다.²²⁾ 차별적인 관행의 개선은 인재전쟁(war for talent) 시대에 우수인재 유치 측면에서도 꼭 필요하다. 자신의 능력만큼 공정한 대우를 해 줄 수 있는 기업에 우수인재가 몰리는 것은 당연하기 때문이다. 따라서 기업들이 업무능력과 무관한 개인의 특성을 이유로 차별하는 관행은 스스로 경쟁력을 훼손하는 행위이다. 또한 차별은 단순히 기업 내부 문제로 끝나지 않는다. 차별 방지를 위한 다양한 법과 제도가 마련되어 있고, 규정 위반 시에는 벌금 등 법적 처벌의 대상이 되기 때문이다.²³⁾

그러나 이러한 규제에도 불구하고 조직 내 차별은 없어지지 않고 있다. 최근 한 조사²⁴⁾에 따르면, 직장여성의 79.9%가 여성이라는 이유로 차별을 경험했으며, 80.6%는 승진 시에도 불이익을 받는다고 대답했다. 회사에 여성을 위한 제도가 마련되어 있는지 여부에 대해서도 17.3%만이 '있다'고 대답했으나, 이 중 실제 사용경험은 35.4%에 그쳤다. 고령화와 인사적체에 따른 연령차별도 이슈가

21) 조용만(2004)의 논문 5쪽

22) 국가인권위원회법 제 30조 2항에는 차별사유를 총 18가지로 정의하고 있다. 구체적으로는 장애, 성별, 출신지역, 출신국가, 출신민족, 용모 등 신체조건, 혼인여부, 임신 또는 출산, 가족상황, 인종, 피부색, 사상 또는 정치적 의견, 형의 효력이 실효된 전과(前過), 성적지향, 병력 등이다

23) 대표적인 법안이 남녀고용평등법이다 남녀고용평등법은 고용에 있어서의 평등한 기회, 직장 내 성희롱 금지, 여성의 직업능력 개발 및 고용촉진, 모성 보호 및 직장가 가정생활의 양립지원에 관한 규정으로 구성되어 있다. 예를 들어 근로여성의 혼인, 임신 또는 출산을 퇴직사유로 하는 근로계약을 체결할 경우 사업주는 5년 이하의 징역이나 3천만원 이하의 벌금형에 처하게 된다. 또한 동(同)법은 규제범위도 확장되어 고용상의 불리한 조치를 취하는 직접적 차별 뿐 아니라, 특정 성(性)이 충족하기 어려운 조건을 내세워 불이익을 강요하는 간접적 차별까지도 금지하고 있다. 남녀고용평등법 외에도 근로관계 기본법인 근로기준법과 국가인권위원회법, 특별법인 고령자고용촉진법 등에 차별금지에 관한 규정들이 있지만, 법적 구속력(처벌조항)이 없거나 내용이 구체적이지 않아 실효성이 미흡하다.

24) 온라인 취업사이트 ‘사람인’ 이 여성 직장인 573명을 대상으로 조사한 결과('06년 3월 7일)

되고 있다. '06년 3월에는 한 대기업의 간부사원들 13명이 동일 직급에 오래 머물러 있다는 이유로 차별을 당했다며 국가인권위원회에 진정서를 제출하기도 했다.

그렇다면, 차별 문제가 사라지지 않는 이유는 무엇일까? 이는 사람들의 인식과 태도가 쉽게 변하지 않기 때문이다. 대표적으로 특정 집단에 대해 갖는 스테레오 타입(Stereotype) 현상이 조직을 지배한다. 스테레오타입은 ‘고정관념’으로 번역되며, ‘특정집단의 특성, 속성 및 행동에 대해 갖고 있는 믿음’을 의미한다.²⁵⁾ “여자는 남자보다 책임감이 적다”, “고령자들은 젊은 사람들에 비해 업무능력이 떨어진다” 등과 같은 고정관념이 여기에 해당된다. 이러한 스테레오타입 현상은 때때로 의사결정의 오류를 초래함에도 불구하고, 일단 형성되면 그것과 일치하지 않는 새로운 정보에 대해 방어적이 되며, 바꾸려하지 않는다.²⁶⁾ 따라서 조직 내 적절한 제어장치가 없는 한 구성원들은 아무 거리낌 없이 비윤리적인 선택을 범할 가능성이 높다.

차별 당사자 입장에서 상사나 회사를 상대로 시정을 요구하기는 쉽지 않다. 시정을 요구하더라도 차별 사실 자체를 입증하기 어렵다. 예를 들어 한 여성이 승진이나 업무배치에 불이익을 당했다고 하자. 자신이 여성이라는 이유로 차별을 당했다는 심증이 있을지는 모르지만, 구체적인 입증은 결코 쉽지 않다. 회사 측에서 승진기준인 ‘인재상’에 맞지 않고 평가 결과에 따라 취한 조치라고 반박하면 대응이 어려워진다.²⁷⁾

차별 문제의 파장은 단순히 차별을 한 사람과 당한 사람, 즉 당사자들만의 문제로 끝나지 않는다. 만약, 아래와 같은 사례가 당신에게 벌어진다면, 어떻게 대처할 것인가?

“나는 타 부서의 B와 입사 동기다. 1달 전에 B는 6개월간 육아휴직을 신청했다. 그런데, 오늘 사내 인트라넷을 살펴보던 중 B가 담당했던 자리에 부서전배

25) Hilton & Hippel(1996)

26) Marquez & Mackie(1999)

27) 이러한 경우, 법적인 입증 책임은 사업주에게 있다. 그러나 이러한 문제를 법의 힘을 빌려 해결하려는 시도는 개인으로서 대단한 각오와 용기를 필요로 하는 일이다.

신청을 받는 공고가 났다. B는 입사 후 줄곧 그 업무만을 담당했다. 아마 복귀하면 그녀가 원치 않는 부서에 배치될 가능성이 크다. 이렇게 되면 ‘사업주는 육아 휴직을 이유로 해고, 또는 불리한 처우를 해서는 안 된다’는 남녀고용평등법에 위배된다. 더구나 회사가 이러한 조치를 취할 줄 B가 알았다면, 육아휴직을 신청하지 않거나 다른 방도를 찾았을 것이다. 정당하지 않은 조치라는 생각은 들었지만, B에게 말해주는 것이 옳을까? B와 내가 단짝인 것은 회사 사람 누구나 알고 있기 때문에 회사에서는 누가 B에게 알려줬는지 금방 눈치를 챌 것이다. 그러면, 나에게 불이익은 없을까?”

기본적으로 직장 내 차별을 해소하기 위한 책임은 회사에 있다. 우선은 법적 책임에 대한 명확한 인식이 필요하다. 앞서 언급한 남녀고용평등법 외에도 차별 시정의 강제력과 피해 당사자의 법적 소송 수단을 강화하기 위한 법안과 제도적 장치들이 증가하는 추세에 있다는 점에 유의해야 한다.²⁸⁾ 내부의 차별문제가 법적 소송으로 비화되면, 막대한 소송비용 뿐 아니라 기업이미지를 악화시킨다. 조직 구성원들이 자신이 몸담고 있는 회사에 대한 자부심을 잃을 수도 있다. 따라서 일단 법제화된 차별금지 부분에 대해서는 철저히 숙지하고, 회사 내의 관행을 정기적으로 점검해야 한다. 특히 차별문제는 국내에서 상대적으로 소홀히 다루어져 왔기 때문에 당분간 매우 엄격한 법적 기준이 적용될 가능성이 높다. 아울러 윤리교육을 강화하고 다양성의 시대에 서로 다른 집단(예를 들면, 남녀 간이나, 세대간)간에 상호이해를 높일 수 있는 인사정책을 고려해야 할 것이다.

② 유형 2 : 이해 충돌(conflict of interests)

회사와 직원 간에는 ‘신뢰’가 있어야 한다고 말한다. 이 때 회사가 직원에게 원하는 ‘신뢰’란 공정하게 업무를 처리한다는 ‘인상’과 능력에 대한 ‘믿음’이다. 만일 본인은 실제로 업무를 공정하게 처리한다고 믿고 있더라도 주변 사람들이 그렇게 믿지 않는다면, 문제가 있다고 할 수 있다. 예를 들어 구매담당자가 자신의 친척이 운영하는 회사와 계약한다면, 설령 그 회사가 최적의 공급자라고 해도 선정과정의 공정성에 대한 의혹으로부터 자유롭기 어려울 것이다.

28) 대표적인 예가 국가인권위원회의 ‘차별금지법안’이나 노동부의 ‘연령차별금지법안’ 등이다.

이처럼 '이해 충돌'은 판단의 객관성(objectivity)이 손상되었을 때 나타난다. 객관성이 결여된 상황만으로도 실제 이해 충돌이 일어난 것만큼 개인의 명성과 기업의 이미지에겐 치명타가 될 수 있다. 엔론(Enron) 사태는 이해 충돌 사례의 종합판이다. CFO였던 앤드루 파스토(Andrew Fastow)는 부채 은닉을 위해 여러 기업들과 파트너십을 체결하면서 이 과정에서 3천만 달러의 수수료를 챙겼다. 웬디 그램(Wendy Gramm)은 선물거래위원회의 위원장 재직 중 엔론에 유리한 예외조항을 통과시킨 후, 사임 5주 만에 엔론의 사외이사가 되었다. 제프리 스킬링(Jeffrey Skilling) 사장은 자신의 여자친구를 회사 비서로 고용했는데 연봉이 60만 달러에 달했다. 거미줄처럼 얽혀 있는 불미스러운 인간관계가 엔론 사태의 원인이 되었다. 보다 구체적으로 이해 충돌의 유형과 대책을 살펴보자.

A. 명백한 뇌물

돈이든, 다른 어떠한 형태의 물품 또는 서비스든 누가 봐도 명백한 뇌물은 거절해야 한다. 목적이 분명한 뇌물이 건네질 경우 단호하게 거절하면 된다.

B. 애매한 뇌물

문제는 뇌물(bribe)인지, 선물(gift)인지 애매한 경우다. 대부분의 기업들이 자체 기준을 갖고 있는 만큼 우선 이를 판단 근거로 활용하면 된다. 그래도 애매할 때는 다음의 3가지 판별법을 활용할 수 있다.

첫째는 '수면 판별법'이다. 잠이 잘 오면 선물, 잠이 오지 않으면 뇌물이다. 두 번째는 '미디어 판별법'이다. 언론에 보도되었을 때 문제가 될 것이라는 생각이 들면 뇌물이다. 세 번째는 '지위 판별법'이다. 현재의 자리에서 보직이 변경되거나 물러나도 받을 수 있으면 선물이고 자리를 옮길 경우 줄어들 것으로 판단되면 뇌물이다. '할인'의 경우는 어떻게? 예를 들어 회사 공급업체가 개인 물품을 사는데 할인해 주겠다고 제안한다면? 이런 제안을 받으면, 공식적으로 회사와 할인 조건이 체결되어 있는지, 모든 직원에게 적용되는 일반적인 영업전략 인지를 확인해 보면 된다. 만약, 그렇지 않은데 특정인에게만 할인을 제안한다면, 대가를 염두에 둔 뇌물이다.

C. 영향력 행사

인간관계가 사업적 이해와 얽히면 이해 충돌이 발생한다. 예를 들어 내가 광고 담당자인데 친척이나 친구가 운영하는 에이전시와 계약을 한다면, 주변에서는 이해 충돌로 해석할 수밖에 없다. 물론 그렇다고 인간관계가 있는 업체를 입찰 과정에서부터 의도적으로 배제할 필요도 없다. 일종의 역차별이 발생하기 때문이다. 다만 반드시 지켜야 할 분명한 사실이 있다. 나는 의사결정과정에 참여하지 않아야 하며 영향력을 미칠 수 있는 어떤 언행도 피해야 한다.

D. 정보의 사적 활용

직장인들 사이에 투잡스(Two-Jobs)족이 증가하고 있다. 만약, 낮에 어느 회사에 다니는 직원이면서 밤에는 경쟁회사에 컨설팅을 해주는 투잡스족이라면, 이는 명백히 이해 충돌을 초래하는 행위이다. 본업의 지위를 이용한 부업 또한 이해 충돌이다. 이러한 경우, 이해 충돌이 염려된다면 2가지 조치를 취해야 한다. 첫째 부업이 본업에 피해를 주지 않도록 해야 한다. 둘째 본업과 부업 양쪽의 상사에게 본인이 2가지 일을 하고 있다는 사실을 알려야 한다. 이 외에도 친척이든, 친구든 자신과 인간관계가 있는 인물이 회사와 사업상 밀접한 관계에 있는 경쟁업체나 공급업체에 근무하고 있다면, 이 사실 역시 사전에 회사에 통지해야 한다. 숨김없이 사실관계를 보고하는 것만이 잠재적인 위험을 제거하는 첩경이다.

③ 유형 3 : 고객 신뢰(customer confidence)

고객으로부터의 신뢰는 기업 성장의 필수 요건 중 하나이다. 고객 신뢰와 관련된 윤리적 이슈로는 고객기밀유지(confidentiality), 제품안전(product safety), 정직한 광고(truth in advertising), 선관주의 의무(fiduciary responsibilities) 등이 있다.

A. 고객기밀유지(confidentiality)

고객의 기밀(대외비, 사생활 정보 등)을 외부에 노출시키지 않는 것은 기업의

기본 책무에 해당된다. 경우에 따라 누가 고객인지조차 밝히지 않아야 할 경우도 있다. 특히 컨설팅 산업과 같이 고객의 내부정보를 다루는 분야에서는 고객의 기밀을 절대 누설해서는 안 된다. 다음과 같은 사례를 살펴보자.

“나는 컨설팅 업체에 근무하고 있다. 최근 A기업의 중장기 판매예측 등을 포함하는 기업분석 작업을 마쳤다. A기업은 우리 회사의 매우 중요한 고객이다. 어느 날 야근 중에 A기업의 부사장이라는 사람이 전화를 해 분석보고서의 요약본을 당장 팩스로 보내라는 요청을 했다. 해당 보고서의 출력본을 찾아보니 표지에 ‘대외비’라고 표시되어 있었다. 팀장은 지금 휴가 중인데, 연락이 되지 않는다.”

고객사의 부사장이 요구한 사항이니 급한 마음에 팩스를 보낼지도 모른다. 그러나 ‘대외비’로 분류된 문서를 소홀히 취급할 경우 정보유출에 따른 부작용의 위험이 있다. 따라서 신중하게 접근해야 한다. 전화를 건 사람이 실제로 고객사의 부사장이 맞는지, 부사장이 맞다 해도 본 프로젝트 관련 문서를 볼 권한이 있는지, 권한이 있더라도 해당 리포트를 현 상태에서 그대로 전송해도 되는지를 확인해야 한다. 시간이 소요되더라도 ‘대외비’ 문서 취급 시의 사내방침을 확인하고, 절차를 밟아야 한다. 마지막으로 기본사항에 대한 점검 후 직속 상사에게 최종 확인을 해야 한다. 사례처럼 팀장이 휴가 중일 때는 그 위의 상급자에게 확인을 받아야 한다. 한 번 정보가 유출되면 회복할 수 없기 때문에 최대한의 방어적 접근이 필요하다.

B. 제품 안전(product safety)

제품에 대한 안전성 역시 고객과의 중요한 약속이다. 품질 하자로 인한 소비자 피해는 기업의 평판에 치명적인 영향을 초래한다. 제품 품질은 회사 차원에서 관리해야 할 대상이지만, 직원 개인의 사소한 실수가 확대되어 큰 파장을 초래하기도 한다. 특히 서비스 산업의 경우, ‘사람’을 통해 서비스가 고객에게 전달되기 때문에 안전 문제가 더욱 중요하다. 따라서 제품 안전은 조직 차원의 문제인 동시에 개인의 문제이기도 하다. 다음의 중소 제약회사 사례를 살펴보자.

“나는 중소 제약회사 B의 마케팅 담당자다. 최근 B사는 알츠하이머 치료제를

개발했다. 마케팅팀은 출시를 앞두고 대대적 홍보활동을 위해 자료와 샘플 등을 준비했다. 홍보물은 전국 병원의 해당분야 의사들에게 배포될 예정이다. 그런데 배송 준비과정에서 자료에 오타를 발견했다. 부작용에 대한 설명 중에 설사나 위장장애가 언급되어 있는데, 가능성을 2%로 표기한 것이다. 사실 20%가 정확한 수치다. 준비한 대부분의 홍보자료는 2%로 인쇄되어 있고, 이미 몇몇 잡지에 실린 광고에도 2%로 나와 있는 것으로 확인됐다.”

고령층을 대상으로 한 약품이기 때문에 부작용의 위험도 그만큼 높고, 따라서 설명도 정확해야 한다. 아직 배포 전이기 때문에 홍보자료를 재제작하는 방안이 가장 확실한 해결책이겠지만, 비용부담이 클 수도 있다. 그렇다면 비용을 줄이기 위해 부작용을 설명한 부분에 대해 정정자료를 제작해 홍보자료에 삽입하는 방법도 있다. 그러나 이미 발표된 광고라면 정정 광고가 불가피할 것이다.

어떠한 방법이든 비용부담이 적지 않겠지만, 차후에 소송제기 등 법적 문제로 인한 판매 중단 등의 사태가 벌어질 경우와 비교한다면 결코 큰 비용이 아니다. 물론 마케팅 담당자 차원에서는 자신의 담당 업무에서 발생한 문제로 추가 비용이 소요되기 때문에 문책받을 가능성이 높다. 그러나 이 문제를 덮고 그대로 추진한다면, 신문 사회면에 자신의 이름이 나올 수도 있다는 점을 명심해야 한다.

C. 정직한 광고(truth in advertising)

“국내 유일의 특허 받은 제품. 혈액순환과 피로회복에 탁월한 효과”, “1달이면, 10kg 감량 책임 집니다”, “연간 투자수익률 20% 보장”..... 치열한 상품경쟁 속에서 소비자의 주목을 받기 위해 기업들은 과장광고의 유혹에 빠지기 쉽다. 물론, 광고 홍수에 익숙해진 소비자들이 홍보문구를 그대로 수용하지는 않는다. 실제로 한 연구결과에 따르면, 광고의 과장성은 상품선호도에 부정적 영향을 끼치는 것으로 나타났다.²⁹⁾ 또한 허위 광고나 과장 광고는 공정거래위원회의 「표시·광고의 공정화에 관한 법률」에 의한 규제 대상이기도 하다. 그럼에도 불구하고, 공정거래위원회의 시정조치 건수는 312건('01년)에서 436건('04년)으로 증가 추세이다. 특히 건설 및 부동산업과 도소매업종에서의 허위 과장 광고

29) 김미숙, 박광배(1991)

사례가 전체의 60% 이상을 차지하고 있다.

〈표 2-3〉 업종별 부당표시·광고행위 시정 실적('04년)

	제조업	건설·부동산	도소매업	운수통신업	금융·보험업	기 타
건 수	33	119	149	33	11	91
비 중	7.6%	27.3%	34.2%	7.6%	2.5%	20.8%

자료 : 공정거래위원회(2005)

과장광고의 문제점은 부정확한 정보로 소비자들의 정당한 선택권을 침해한다는 점이다. 특히 고객의 구매를 설득해야 하는 영업사원들의 경우, 실적을 위해 제품의 효과를 과장한다거나, 반드시 전달해야 할 정보를 의도적으로 생략하기 쉽다. 그러나 이러한 행동을 취하기 전에 구매 후 소비자가 사실을 알더라도 비난하지 않을 것인지를 먼저 생각해야 한다. 판매 가능성으로 보더라도 과장된 홍보가 도움이 되지 않을 수 있음을 인지해야 한다. 과장광고에는 소비자들이 부정적 반응을 보이기 쉬우며, 오히려 정직한 설명에 신뢰감을 갖는다는 연구결과를 광고에서 기업윤리의 중요성을 뒷받침해 준다.

D. 선관주의 의무(fiduciary responsibilities)

특정 직업군에 속한 개인에게는 고객에 대해 선량한 관리자로서의 의무를 다할 책임이 있다. 개인자산관리 담당자, 회계사, 변호사, 종교인, 의료인 등이 이에 해당한다. 이러한 직군에 속한 전문가들은 해당 분야의 행동강령이나 법 규정이 명시되어 있다. 그 기준도 엄격하며, 자격 박탈 등 위반 시 처벌규정도 강력하다.

예를 들어 엔론의 감사를 맡았던 회계법인 아서 앤더슨(Arthur Andersen)은 엔론 경영진의 회계부정 행위를 묵과함으로써 주주에 대한 선관주의무를 저버렸다. 당시 아서 앤더슨의 엔론 담당 팀장이었던 데이비드 던컨(David Duncan)은 1999년 이사회에 엔론의 회계 관행에 문제가 있음을 보고했지만, 더 이상의 추가조치는 취하지 않았다. 만약, 데이비드 던컨이 회계 감사업무를 철수하고, 경영진 고발 등의 정당한 절차를 주장했다면, 결과는 달라질 수 있었다. 엔론 뿐 아니라 자신이 속한 회계법인도 살리고 수많은 투자자의 손실과 종업원의 실적

도 막을 수 있었을 것이다.

엔론의 사례에서 보듯이 선관주의 의무를 갖는 전문직 종사자들은 한 조직의 운명을 좌우하기도 한다. 따라서 원칙에 위배되는 행위를 발견했을 경우에는 반드시 조직 내에서 이슈화해야 한다. 경우에 따라 문제 제기만으로 불충분할 때는 가능한 모든 제재 수단을 동원하는 단호함도 보일 준비가 되어 있어야 한다.³⁰⁾

④ 유형 4 : 자원 유용(use of corporate resources)

‘이해충돌’과 마찬가지로 ‘자원유용’의 문제 역시 회사에 대한 직원의 책임에 해당하는 영역이다. 회사의 자원을 사적인 목적으로 사용하는 경우 발생하는 문제로 여기에서 자원이라 함은 회사 물품이나 경비와 같은 재무적(financial) 자원은 물론, 회사의 명성(reputation), 정보(information)도 포함된다.

A. 회사 명성의 유용(corporate reputation)

공적인 자리에서 자신의 소속 회사를 밝히면, 참석자들은 그 사람의 언행을 회사에 대한 이미지와 연관시켜 판단한다. 모임의 성격에 따라 자신의 발언이 회사를 대표할 수도 있다. 이러한 관점에서 다음 2가지에 유의해야 한다.

첫 번째는 ‘대외 활동’이다. 외부단체 가입, 기고나 연설, 인사 추천 등 외부 활동에서 발생하는 문제다. 예를 들어 주변사람의 부탁으로 ‘동물학대방지 단체’에 가입했다고 하자. 그런데, 만약 자신의 회사가 동물임상실험을 하는 제약 업체라면 회사 측 입장이 매우 곤란해질 수도 있다. 모피 의류업체라면 더 말할 것도 없다. 따라서 대외활동 전에는 회사 방침이나 법규상으로 충돌하는 부분이 없는지 살피고, 인사부서를 통해 확인할 필요가 있다.

두 번째는 ‘언론 관계’다. 언론이 ‘익명(off-the-record)’을 전제로 취재를 요청하는 경우가 있다. 본인이 언론 대응에 익숙한 홍보전문가가 아니라면, 일단

30) 60년의 역사를 거슬러 1941년 아서앤더슨을 설립한 엘 보우스(Al Bows)는 엔론사태를 초래한 회계사들에 대해 ‘역겹다(disgusted)’고 평하며, 자신의 경험담을 역설한 바 있다. “(내가 감사를 맡았던) 아틀랜타의 한 음료회사 사장이 사익을 위해 개인 음료를 설립했다. 나는 감사 중에 이러한 행위를 중단하지 않으면, 고발하겠다고 경고했다. 물론 그 사장은 개인회사를 그만두었지만, 매우 격노했다.”

피하는 것이 상책이다. 설령 기자가 친한 친구라도 마찬가지다. 익명이 보장되어도 출처 확인이 가능한 경우가 많기 때문이다. 따라서 직접 대응하기 보다는 상사에게 사실을 보고 하고, 홍보부서 등으로 대응창구를 돌리는 것이 바람직하다.

B. 재무 자원의 유용(financial resources)

회사 전화로 사적인 국제전화를 건다거나, 회사 사무용품을 자녀에게 쓰라고 준다거나 하는 식의 무의식적인 자원 유용이 용인되는 경우가 많다. 물론 이러한 행동은 회사 규정에 위배된다. 그러나 금액이 클 때는 멈칫하기도 하지만, '설마 이정도 갖고' 라는 생각에 대수롭지 않게 넘겨버리는 경우가 발생한다. 또한 다른 직원이 회사 물품 및 경비를 유용하는 사례를 목격해도 동료로서 이를 지적하거나, 고발하는 일은 인간적으로 쉽지 않은 일이다. 다음과 같은 가상적 상황을 살펴보자.

“나는 최근 사장의 지시로 구성된 프로젝트팀에 배치되어 근무 중이다. 단기간에 프로젝트를 완료해야 하기 때문에 야근이 잦다. 회사 방침은 저녁 8시 이후까지 근무하는 직원들은 저녁식사와 교통비를 회사에서 부담하는 것이다. 그런데 다른 팀원들은 저녁 7시쯤 식사를 한 후, 잡담하다가 8시를 넘겨서 퇴근하곤 한다. 그리고는 경비를 회사에 청구한다. 즉, 굳이 야근할 필요가 없는 날에도 야근을 하는 것처럼 행동하는 것이다.”

개인의 성격과 조직의 문화에 따라 반응이 달라질 수 있다. 따라서 자문(自問)을 통해 어느 정도가 용인가능한지 판단해 볼 필요가 있다. 예를 들어 경비 관리 책임자가 사유를 물을 때 설명할 수 있는 수준인지, 스스로 원칙을 어기고 있다는 심적 부담을 느끼지는 않는지 등을 점검해 보는 것이다. 행동이 원칙에 어긋나 시정이 필요하다면, 우선 당사자들에게 ‘문제가 있음’을 지적하는 것부터 출발한다. 그러나 상대방이 고칠 의사가 없다면, 상급자나 감사부서에 직언하는 용기도 필요하다.

C. 왜곡된 정보 제공(information)

이 문제는 데이터와 정보의 진실성과 관련된다. 경영진의 의사결정에는 회사 상황을 정확히 반영하는 데이터가 뒷받침되어야 한다. 적어도 교과서적으로는 그렇다. 그러나 현실에서는 자신에 대한 평가가 달려 있기 때문에 실적 데이터가 과장되거나 단점이 은폐되기도 한다. 따라서 경영진이 참고하는 정보가 왜곡될 가능성이 있다. ERP(전사적 자원관리시스템) 같은 정보시스템을 통해 데이터를 관리하더라도 조작이 이루어질 가능성을 완전히 배제할 수는 없다. 물론 이러한 관행이 의도적, 조직적으로 발생할 경우에는 회계부정사건 등으로 확대된다.

만약, 관리자급인 상사가 자신에게 정보의 왜곡을 강요할 경우에는 어떻게 대처할 것인가? 다음의 사례를 살펴보자.

“팀장은 내년 1월부터 타 부서로 이동한다. 전배 2개월을 앞 둔 11월에 팀장이 부서회의를 소집했다. 그리고 올 해 말까지는 협력업체의 비용청구를 일체 처리하지 말고 연기하라고 지시했다. 비용을 줄여 자신이 맡았던 사업부의 실적을 포장하려는 의도다. 물론 자신은 팀을 옮기기 때문에 차기 연도에 비용증가를 염려할 필요가 없다는 이기적인 발상이다.”

이러한 창의적인(?) 수익 부풀리기는 신규 부임할 팀장에게도 부담을 줄 뿐 아니라 협력업체들의 자금사정을 악화시키는 행위다. 한 가지 방법은 부임 예정인 팀장에게 사실을 밝히고, 현 팀장의 행위를 저지하는 것이다. 또 다른 방법은 감사팀에 직접 보고하는 것이다. 물론 그 전에 현 팀장을 설득해 결정을 철회할 수 있다면, 최선의 방법이 될 것이다. 그러나 이러한 관행에 대해 문제를 제기하기 위해서는 회사 내에 임직원들이 신뢰할 수 있는 부서가 있어야 한다. 그렇지 못할 경우 익명의 제보 등으로 인해 조직 내에 분란이 발생할 수 있기 때문에 누구도 위의 행위를 문제삼지 않을 것이다.

2) 개인의 윤리적 의사결정방법 : 9단계 의사결정 가이드라인³¹⁾

앞서 개인이 직원으로서 직면하게 되는 윤리적 갈등상황을 유형별로 살펴보았다. 4가지 유형 모두 기본적인 판단의 기준은 제시되었지만, 현실에서는 유형화되지 않는 다양한 상황변수가 존재한다. 따라서 상황의 문맥(context)에 따라 비슷한 유형의 문제라 할지라도 다른 접근이 필요할 수도 있다. 또한 윤리적 딜레마의 경우, 옳다고 생각하는 다양한 가치관들 사이의 심리적 갈등을 수반하기도 한다. 그리고 무엇보다도 개인과 조직별로 특성이 상이하다. 이하에서는 개인이 윤리적 의사결정을 위한 가이드라인을 제시 한다. 덧붙여 실용적 지침으로 자신의 의사결정 결과를 점검해 보는 긴급한 의사결정 시의 체크리스트를 설명한다.

이하에서 논의하는 가이드라인은 윤리적 갈등 상황에서 개인이 의사결정을 내리기 전까지 고려해야 할 요인들을 단계별로 제시하고 있다. 이해의 편의를 위해 아래 사례를 중심으로 단계별 가이드라인을 설명한다.

사례 : 가나산업의 공장 근로자 정리해고

박철수 부장은 가나산업의 공장에서 관리자로 근무하고 있다. 가나산업은 전국에 총 5개의 공장을 운영 중이다. 박부장은 가나산업에서 15년간 근무했으며, 회사 직원으로 지역대학의 산업공학 석사학위도 이수했다. 공장장인 최이사는 성실하고 유능한 박부장을 매우 신뢰한다. 오늘 최이사와의 점심식사 도중에 최이사가 200명의 직원을 정리해고해야 한다는 말과 함께 박부장의 자리는 유지되니 안심하라는 이야기를 했다. 회사가 정리해고를 할 것이라는 소문은 이미 파다하다. 그렇지 않아도 오후에는 타 부서의 김과장이 찾아왔었다. 김과장은 박부장의 오랜 친구다. 김과장은 “박부장, 회사가 공장 문을 닫는다던데 사실인가? 나도 해고당하는 건가? 대출금도 갚아야 하는데... 말 좀 해주게. 미리 알아야 대책이라도 세우지 않겠나.”라며 정리해고 여부에 대해 알려달라고 한다. 박부장은 어떻게 대처해야 할 것인가?

A. 1단계 - 사실과 정보를 수집하라

대부분의 사람들은 갈등상황에 처하면, 당황해서 필요한 정보들을 확인하지도

31) 이하의 의사결정 가이드라인은 Treviño & Nelson(2004)의 'Eight steps to sound ethical decision making in business(94~100쪽)'를 참조하여 작성

않은 채 결정부터 내리려 한다. 그러나 의사결정 전에 혹시 놓치고 있는 사실(facts)은 없는지부터 확인해야 한다. 어떻게 이러한 상황이 발생했는지, 배경이 되는 과거의 사실들은 없는지, 현재 직면한 상황과 관련된 다른 사실들은 없는지를 점검해 볼 필요가 있다.

그러나 정보 수집은 말이 쉽지 실천하기가 어렵다. 윤리적 의사결정이 특히 어려운 것은 정보의 불확실성이 내포되어 있기 때문이다. 경우에 따라서는 정보 자체를 확보하기 곤란한 경우도 있다. 그러나 이러한 한계에도 불구하고, 우선 수집 가능한 정보는 최대한 확보해야 의사결정의 실수를 막을 수 있다.

정리해고의 사례를 들면, 박부장은 직원들에게 정리해고 사실을 사전에 알리는 행위가 법적으로 문제가 되는지를 모를 수도 있다. 또한 만약 200명이 해고된다면, 이들에 대한 처우는 어떻게 되는지, 혹시 가나산업의 다른 공장으로 전향 배치가 가능한지에 대해서도 정보가 없을 수 있다.

B. 2단계 - 윤리적 이슈를 정의하라

성급한 결론은 금물이다. 무엇이 문제의 핵심인지 차분히 분석해 볼 필요가 있다. 많은 사람들이 윤리적 딜레마를 단순하게 해석하는 경향이 있다. 위의 정리해고 사례에 대해 아마 일부는 “결론은 당연하지. 약속을 지키는 것이 정당 아닌가. 박부장은 절대 얘기해서는 안 된다”고 답할 것이고, 다른 일부는 “정직이 최선이다. 친구에게 사실대로 이야기해야 한다”고 답할지 모른다.

우선 윤리적 딜레마를 초래하는 상충되는 가치관을 정의해야 한다. 경우에 따라서는 다수의 가치관이 충돌할 수도 있다. 정리해고 사례는 직원과 회사의 권리가 서로 충돌하는 경우다. 가치관의 정의는 구체적이어야 한다. 예를 들어 정리해고 사실을 직원들이 사전에 알 권리가 있다고 하면, 어느 시기가 적절한지가 정의되어야 한다. 반면, 회사 측의 기밀 유지에 대한 권리에 대해서도 회사는 직원들에게 어느 정도의 책임을 갖고 있는지가 정의되어야 한다. 개인으로서 박부장 입장에서는 정직, 충성심, 약속과 신의 등 여러 기준들이 충돌하고 있을 것이다. 스스로 조직과 직원 중 어느 쪽에 더 책임감을 느끼는지 생각해야 한다.

또 공정성이라는 관점에서조차 조직과 직원 양측에 대해 가늠해 보아야 한다.

그러나 사람들은 일반적으로 처음 상기되는 이슈에만 집중하는 경향이 있다. 사례의 경우, 정리하고 사실을 묻는 김과장의 말에 친구와 직원에 대한 신의만을 생각할지도 모른다. 윤리적 이슈를 정의할 때는 될 수 있는 한 많은 이슈를 찾아 낼 필요가 있다. 이럴 경우 주변 사람들에게 자문을 구하는 것도 좋은 방법이다. 동료나, 배우자, 혹은 친구들에게 상황설명을 하고, 혹시 본인이 간과한 이슈는 없는지 문의해 본다.

C. 3단계 - 관련된 이해관계자들(stakeholders)을 정의하라

윤리적 사고(ethical reasoning)에 도움이 되는 기술 중 하나가 ‘타인의 입장에서 문제 바라보기’³²⁾이다. 이러한 관점에서 관련 이해관계자들을 우선 정리해 볼 필요가 있다. 상황에 관련되어 영향을 받는 모든 유형의 이해관계자들을 찾으려면, 주어진 현실을 넘어서 폭 넓게 사고해야 한다. 먼저 가장 직접적인 영향을 받는 이해관계자로부터 출발하는 것이 좋다(사례의 경우, 박부장, 최이사, 김과장). 다음으로는 당사자들과 관련된 이해관계자 집단으로 넓힌다. 사례의 경우, 우선 전체 직원과 회사, 지역사회, 그리고 넓게는 사회 전체가 될 것이다. 이렇게 이해관계자를 확대할수록 새로운 이슈가 등장할 수 있다. 예를 들어 만약 공장이 지역사회 경제의 대부분을 차지하고 있다면, 문제가 심각해질 수 있다. 공장폐쇄에 따른 경제적 피해가 크기 때문에 이를 대체할 만한 충분한 시간적 준비가 필요할 것이다. 만약, 박부장이 직원의 입장을 떠나 한 사람의 지역민이라면, 공장폐쇄 발표에 어떻게 반응할 것인가? 각 이해관계자의 입장에서 이슈를 바라보는 다양한 시각을 검토해 보아야 한다.

기업을 둘러싼 이해관계자의 유형은 다양하다. 주주, 경영진, 고객, 직원, 협력업체, 금융기관, 지역사회, 정부, 시민단체 등이 모두 사안에 따라 이해당사자가 될 수 있다. 3단계에서 해야 할 일은 의사결정의 결과에 의해 영향을 받는 이러한 이해관계자들을 정의하는 것이다.

32) 도덕발달이론을 개발한 하버드대 로렌스 콜버그(Lawrence Kohlberg) 교수는 이러한 기술을 ‘역할 채택(role taking)’이라고 명명한 바 있다.

D. 4단계 - 예상 결과를 분석하라

이해관계자가 결정되면, 가능한 결과에 대한 예상 시나리오를 작성해 본다. 가능한 모든 상황을 사전에 예측하기는 어렵지만, 실현될 확률이 높거나 발생확률이 낮더라도 부정적인 영향이 큰 상황은 미리 점검해야 한다. 또한 이러한 상황이 어떠한 이해관계자에게 가장 큰 타격을 주는가에 대해서도 파악해야 한다.

예를 들어 만약 박부장이 사전에 직원들에게 정리하고 사실을 알린다면, 본인이 실직할 위험이 크며, 실직이 본인 가족에게 미치는 경제적 타격은 매우 클 것이다. 반면에 직원들은 이직을 준비하는 등 대응할 시간을 벌게 되어 모르고 해고되는 경우보다 상대적으로 경제적 손실이 감소할 것이다.

예상 결과를 정리할 때는 3가지 관점에서 분석해야 한다. 첫째는 장기적 영향과 단기적 영향의 비교다. 예를 들면, 장기적 관점에서 회사와 남은 직원들의 생존이 단기적으로 실직하는 2백명의 직원보다 중요한가 하는 점이다. 둘째는 상징적 의미이다. 모든 의사결정은 이해관계자에게 구체적 영향과 함께 일정한 의미를 발신한다. 이해관계자 각각이 나름대로 의사결정의 의미에 대해 해석할 수 있다. 박부장이 알고 있으면서도 정리하고 사실을 이야기하지 않은 사실을 김과장과 동료직원들이 알게 되면, 박부장을 바라보는 시선이 달라질 수 있다. 아마 친구와 직원들의 안위보다 자신의 보신을 중요시하는 인물로 비춰질 수도 있을 것이다. 마지막으로 의사결정과정의 비공개 시 예상되는 위험이다. 부정적 반응이나 개입을 피하기 위해 비밀리에 의사결정을 했는데, 이러한 사실이 외부에 공개된다면 어떻게 될 것인가에 대해서도 생각해 두어야 한다.

E. 5단계 - 책임과 의무를 분석하라

다음으로는 윤리적 이슈와 관련된 당사자들의 책임과 의무 관계를 파악한다. 사례를 보면, 박부장은 상사인 최이사와 친구인 김과장에게 의무를 갖고 있다. 책임 관계를 정리할 때는 어떠한 근거로 책임을 갖게 되는지를 살펴봐야 한다. 근거는 가치관, 원칙, 성격, 혹은 결정의 결과가 될 수 있다.

예를 들어 박부장이 상사인 최이사에 대해 지켜야 할 의무를 살펴보자. 우선 상사와의 약속(발설하지 않을 것)을 지킬 의무가 있다. 그 근거는 대략 이렇게 설명이 가능하다. “박부장은 최이사와의 약속을 깨서는 안 된다. 만약, 약속을 저버리고 발설한다면, 그들 간의 신뢰가 깨질 것이다. 약속 준수와 상호 신뢰는 상사와 부하직원 간의 중요한 가치다.”

의무 관계는 특히 각 이해관계자가 담당하는 역할에 의해 결정된다. 예를 들어 기업의 감사는 회사가 어렵더라도 재무상황을 정직하게 밝힐 의무가 있다. 우리가 과학자들의 연구결과를 믿는 것은 그들이 데이터 분석과 논문 작성에 조작 없이 임했을 것이라는 믿음 때문이다.

F. 6단계 - 자신의 성격과 가치관을 고려하라

다음 단계는 본인의 가치관에 따라 딜레마를 바라보는 일이다. 앞서 ‘결정적 순간의 3가지 유형별 가이드라인’에서 제시했듯이 갈등을 일으키는 가치관들 중 자신의 삶을 관통하는 근원적 가치관은 무엇인지를 파악한다. 이러한 가치관에 대한 선택에 우선순위를 부여하는 기준이 된다.

자신의 가치관을 의사결정에 투영하는 방법은 내가 속한 집단이 어떻게 평가할 것인가를 상상해 보는 것이다. 소속 집단은 가장 가깝게는 가족이 될 것이고, 친구들, 동료직원들 등 다양할 것이다. 5단계를 거치면서 도출된 후보 대안들 각각에 대해 이를 선택할 경우, 본인을 잘 알고 있는 소속집단 구성원들은 어떠한 반응을 보일지 생각해 보자. “당신답다. 잘했다”는 반응도 있을 것이고, “실망이다. 평소와 다르다”는 반응도 있을 것이다. 본인의 가치관에 가장 충실한 대안은 아마도 전자의 반응을 유도해 낼 수 있을 것이다.

G. 7단계 - 틀에 갇히지 말고 창의적으로 생각하라

딜레마를 양자택일의 문제로 고정시킬 필요는 없다. 틀에서 벗어나 생각하면, 대안 A와 B만 존재하는 것이 아니라 제 3의 길이 보일 수도 있다. 예를 들어 외국의 협력업체가 값비싼 선물을 보냈다고 하자. 이 상황을 ‘선물이니 받는다’

와 ‘뇌물이나 안 받는다’의 2가지 대안으로만 볼 것인가? ‘선물이다’를 선택하면, 회사의 규정을 위반하는 것이 된다. ‘뇌물이다’를 선택하면, 외국 협력업체의 성의를 무시하는 결과가 된다. 특히 그 나라에서는 이 정도의 선물은 비즈니스 관행상 용인된다면 더욱 그렇다. 그러나 제 3의 대안도 있다. 선물을 개인 차원이 아닌 회사 차원에서 받는 것으로 하면 어떨까? 선물은 회사 전체 차원에서 활용할 수 있다면 더욱 좋을 것이다. 예를 들어 선물을 모아 불우돕기에 쓰거나 회사의 장식품으로 활용할 수도 있다. 기업윤리에서도 ‘창의적 생각(think outside the box)’이 중요하다.

미국 쿠민스(Cummins)사의 창의적 대응

엔진 및 관련부품 제조업체인 미국의 쿠민스(Cummins)사는 해외 현지공장에서 지역 아이들이 철조망을 끊고 들어와 고가의 전자부품들을 훔쳐가는 탓에 곤란을 겪고 있었다. 아이들을 잡으면 경찰에 신고하거나, 아니면 혼방하거나 2가지 방법 밖에 없었다. 그러나 지역사회와 교류하면서 새로운 대안을 찾았다. 해당지역에 아이들을 수용할 학교가 부족해서 미취학 아이들이 말썽을 부리고 있다는 사실을 알게 된 것이다. 그래서 쿠민스사는 공장 내에 학교로 쓸 공간을 마련해주었다. 지역정부는 학교를 인가해주고, 교과서와 교사를 공급했다. 이로 인해 350명의 학생이 다닐 수 있는 학교가 설립되었고, 쿠민스사는 지역사회에서 인정받는 기업 시민(corporate citizen)이 되었다.

H. 8단계 - 본인의 감정(gut)을 점검하라

대안을 선택하고도 감정적으로 석연치 않은 구석이 있다면, 문제를 전체적으로 다시 생각해 볼 필요가 있다. 왜 심적으로 미진한 느낌이 드는지를 정확히 설명할 수는 없어도 이러한 감정은 무엇인가 잘못되었다는 중요한 신호이다. 사실 특정 상황을 윤리적 딜레마로 해석하게 되는 최초의 계기도 이러한 감정적 불편함 때문인 경우가 많다. 따라서 결론을 행동으로 옮기기 전에 반드시 본인의 감정을 점검해야 한다. 물론 감정에 휩쓸리는 의사결정은 곤란하다. 감정의 신호에는 귀를 기울이되 결정과정은 앞서 설명한 7단계를 참조해 논리적 수순을 밟아야 한다.

I. 9단계 - 결정 내용을 최종 점검하라

마지막으로 의사결정 과정이 합리적인 절차를 거쳤는지를 점검해 본다. 앞서 설명한 각 단계의 가이드라인을 충실히 수행했다면, 의사결정의 결과는 어느 정도 검증된 셈이다. 따라서 자신감을 갖고 실천할 수 있을 것이다. 다시 한 번 정리하면 다음과 같다.

첫 번째는 정보의 타당성을 체크해라. 즉, 현 상황에서 올바른 의사결정 및 행동을 위해 적절하고 충분한 정보를 갖고 있는지를 자문해 본다.

두 번째는 관련자 테스트다. 의사결정과 행동을 함에 있어 권리를 갖고 있는 이해관계자들을 모두 고려하고 있는지 점검하라.

세 번째는 결과 테스트다. 의사결정과 행동으로 인해 영향을 받는 사람들에게 대해 고려하고 있으며, 또 이들이 충분히 결과를 수용할 준비가 되어 있는지 살펴본다.

네 번째는 공정성 테스트다. 이는 황금률(The Golden Rule), 즉 “당신이 입장이 바뀌었을 때, 대접받고 싶은 대로, 그들을 대하라(Treat others as you would like others to you)”는 원칙을 적용해 보는 것이다. 다시 말하면, 본인이 다른 이해관계자들 중 한 사람이라면 자신의 의사결정과 행동이 과연 공정하다고 생각할 것인지 확인해 보라는 것이다.

다섯 번째는 가치의 지속성 테스트다. 현재의 의사결정과 행동이 가장 우선순위를 갖는 지속가능한 가치인지 점검하라.

여섯 번째는 보편타당성 테스트다. 현재의 의사결정과 행동이 유사한 상황에서도 적용될 수 있을지를 확인해라.

마지막으로 공개 상황 테스트³³⁾다. 본인의 의사결정과 행동이 만천하에 공개

33) 공개상황테스트는 ‘공개 원칙(The Disclosure Rule)’이라고도 하며, 의사결정의 윤리성을 판단하는 방법으로 자주 활용된다. 컬럼비아대의 보리스 야비츠(Boris Yavitz) 교수는 뉴욕시 기준으로 공개의 원칙을 다음과

되었을 때 가족과 친지들에게 부끄럽지 않을 것인지를 생각해 보자. 이러한 테스트를 거치면서 자신의 의사결정에 대한 확신 정도를 체계적으로 점검해 볼 수 있다.

〈표2-4〉는 위에서 설명한 테스트 과정의 점검표이다. 점수를 계산해 본인 결정에 자신감이 결여되어 있다는 판단이 들면, 1단계부터 다시 한 번 절차를 밟거나, 아예 판단을 유보함이 현명할 것이다.

〈표 2-4〉 윤리적 의사결정을 위한 최종 체크리스트

	매우 그렇지 않다 (1)	그렇지 않다 (2)	보통 이다 (3)	그렇다 (4)	매우 그렇다 (5)
1. 정보의 타당성(Relevant Information Test) : 적절하고 충분한 정보를 확보했는가?					
2. 관련자 테스트(Involvement Test) : 관련된 이해관계자들을 모두 고려했는가?					
3. 결과 테스트(Consequential Test) : 결과가 이해관계자에 미칠 영향을 고려했는가?					
4. 공정성 테스트(Fairness Test) : 입장을 바꿔서 생각해도 공정한 결정인가?					
5. 가치의 지속성 테스트(Enduring Value Test) : 가장 우선순위를 갖는 가치를 반영한 결정인가?					
6. 보편타당성 테스트(Universality Test) : 언제나 적용되는 보편타당한 법칙에 입각했는가?					
7. 공개상황 테스트(Light-of-Day Test) : 만천하에 공개되어도 부끄럽지 않을 결정인가?					
8. 총점을 계산하라	7~14점 : 자신감 결여 15~21점 : 약간의 자신 22~28점 : 중간 이상의 자신 29~35점 : 자신감 충분				

같이 설명한다. “정오에 메이시스 백화점 쇼 윈도우 앞에서 할 수 없는 일이라면, 하지 마라” 토마스 제퍼슨 대통령은 이렇게 표현하기도 한다. “공언할 수 없는 생각이 마음에 머무는 것을 참지 마라. 무언가 몰래 하고 싶은 충동이 든다면, 사람들 앞에서 할 수 있는지 스스로 물어 보라. 그럴 수 없다면, 그것은 분명히 잘못된 것이다”

J. 긴급한 결정 시 유용한 체크리스트

기업경영의 속도전 시대에는 의사결정에 충분한 시간이 허락되지 않는다. 쫓기듯이 결정을 내려할 때가 많다. 경험이 풍부한 이들에게는 시간적 제약이 큰 변수가 되지 않으나, 신입사원, 또는 소속 부서나 기업에 새로 배치된 직원이라면 상황 대처 능력이 떨어지기 때문에 시간적 압박으로 오판할 가능성이 높다.

긴급한 의사결정을 해야 할 때는 다음과 같은 약식 절차를 적용해 보자. 우선은 이 문제가 윤리적 딜레마 상황인지 아닌지 본인의 감정(gut)을 체크해 본다. 앞서 8단계에서 설명했듯이 감정은 상황의 심각성을 알려주는 신호이다. 다음 단계로는 가능한 생각할 수 있는 시간을 확보해야 한다. 분초를 다투는 결정인 듯 보여도 실상은 아닌 경우가 많다. 답을 요구할 때는 “생각할 시간을 좀 주십시오. 곧 답변 드리겠습니다.”라고 대응해 시간을 벌 필요가 있다. 조금 늦더라도 올바른 결정을 내리는 편이 빨리 결정하고 오랫동안 후회하는 것보다 낫다. 시간이 확보되면, 상황에 적용 가능한 회사 방침이나 규정을 확인해 본다. 또 내부에 경험이 많은 선배나 상사에게 자문을 구하는 것도 도움이 된다.

마지막으로 의사결정 내용이 확정되면, 실행에 옮기기 전에 몇 가지 테스트를 해 본다. 아래에 제시된 질문들에 ‘긍정적인’ 답변이 가능하다면, 생각대로 실천하면 된다. 그러나 한 가지라도 의심스럽다면 좀 더 자문을 구하거나 포기하라.

- The Law Test : 합법적인가?
- The Value Test : 기업의 가치와 조응하는가?
- The Conscience Test : 자신의 양심에 부합하는가? 혹시 심장박동이 빨라지지 않는가?
- The Newspaper Test : 신문에 보도되어도 편안할 것인가?
- The Child Test : 당신의 아이가 동일한 결정을 한다면도 수용할 수 있는가?
- The Stink Test : 친지와 친구들이 진실을 알게 되어도 괜찮을까?

[기업 사례] 월드컴(WorldCom) 파산의 교훈

2002년 7월 21일, 자산규모 1,038억 달러에 달하는 미국 통신업체 월드컴(WorldCom)이 파산을 신청했다. 이후 2004년 4월 사명을 MCI로 변경하고, 2005년 5월 버라이즌(Verizon)에 인수되기까지 월드컴의 파산은 미국경제와 관련인물들에게 엄청난 영향을 미쳤다. 파산신청 후 강도 높은 회계감사³⁴⁾가 이루어졌고, 그 결과는 참혹했다. 2000~2001년 사이 100억 달러의 이익을 냈다는 회계보고와 달리 실상은 737억 달러의 적자를 기록했다. 지출을 설비투자처리로 하는 등의 회계조작으로 이익을 부풀렸던 것이다. 최종적인 회계부정 금액은 110억 달러에 이르렀다. 월드컴의 도산으로 주주들이 입은 손실은 1,800억 달러에 달했으며, 2만 명의 종업원들이 실직했다. 사실을 오도한 투자기관에 대한 주주들의 집단소송도 이어졌다. 2004년 5월에는 시티그룹이 16억 달러에 이르는 배상금에 합의했고, JP모건도 20억 달러를 배상하는데 동의했다. 사건 관련자들에 대한 판결도 연이어 내려졌다. 우선 CEO였던 버나드 에버스(Bernard Ebbers)는 2005년 7월 뉴욕 연방법원으로부터 25년형을 선고받았다. 같은 해 8월에는 전임 CFO인 스콧 쉐리반(Scott Sullivan)이 5년형을 선고받았다. 회계부정 당시 사외이사 10명도 집단소송을 당해 5천 4백만 달러의 배상금에 합의했다. 미국 역사 상 최대 규모의 도산 기업이라는 불명예를 뒤집어 쓴 월드컴. 이 사건의 핵심이 되는 주요 인물들을 중심으로 월드컴 파산의 진행 과정을 살펴보자.

CEO 버나드 에버스. 캐나다 출신으로 대학시절 농구선수로 활약했던 그는 미시시피에서 모텔 체인을 경영하면서 본격적으로 사업에 뛰어 들었다. 1983년에 지인들과 함께 장거리 전화 회사인 LDDS를 설립하면서 통신사업을 시작했다. 이후 1995년 월드컴을 탄생시키기까지 약 20년간 60여개의 통신회사를 인수했다. 언론의 주목을 받은 MCI 인수를 비롯해 CEO로서 버나드 에버스의 전략은 인수를 통한 성장'이었다. 특히 1997년에 인터넷 서비스 기업인 MFS Communications를 인수한 뒤 인터넷 붐과 함께 월드컴의 주가가 급등하면서 관련기업들을 인수하기 더욱 용이해졌다. 그러나 버나드 에버스는 세부적인 회사 운영을 챙기는 데는 미숙했다. MCI를 인수하고도 기존 사업과 통합하는데 소홀

34) 회계감사에 투입된 인원만 1,500명에 육박했고, 총비용이 약 3.6억 달러가 소요되었다.

해 고객을 별도로 관리하며, 업무가 중복되는 비효율을 초래했다. 문제가 된 회계시스템도 인수 후 통합과정에서 주위가 부족하여 발생했다. 정확히 이야기하면, 회계보고서 작성 원칙을 매우 유연하게 적용했다. 예를 들어 MCI를 인수한 후, MCI의 자산은 줄여서 기록하고, 대신 영업권(goodwill)을 늘려 이를 장기간에 걸쳐 비용 처리함으로써 이익규모를 늘릴 수 있었다. 주식시장은 버나드 에버스의 M&A를 통한 성장전략에 환호했다. 통합과정의 부실함은 관심의 대상도 아니었으며, 연이은 인수소식은 월드컴을 신경제의 주역으로 등극시키기에 충분했다. 그러나 통합 없는 인수 방식의 성장도 2000년에 위기에 봉착했다. 정부에서 스프린트(Sprint)사의 인수를 반독점법 위반으로 불허한 것이다. 이때부터 월드컴의 주가는 하락하기 시작했다. 이와 함께 버나드 에버스도 딜레마에 빠졌다. 그가 보유한 대부분의 주식이 본래 갖고 있던 월드컴의 주식을 담보로 빌린 돈으로 매입한 것이기 때문이다. 주가가 하락하자 보유주식의 담보가치도 떨어지게 되고 이로 인해 '추가 담보 요구(margin call)'를 받게 된 것이다. 방법은 보유한 주식을 매각해 빚을 갚거나, 아니면 회사로부터 자금을 빌리는 수밖에 없었다. 그러나 이사회에서는 만약 그가 주식을 매각한다면, 주가를 더욱 떨어뜨리고, 시장은 이를 회사의 미래에 대한 확신이 없다는 신호로 해석할 수 있다며 반대했다. 결국 그는 회사로부터 돈을 빌리기로 결정했는데, 금액이 3억 4천만 달러에 달했다³⁵⁾. 그런데 여기서 엔론 등 다른 회계부정 사건의 주역들과 버나드 에버스가 차별되는 점이 있다. 그는 월드컴의 미래가 밝다고 진심으로 믿고 있었으며, 그래서 월드컴의 주가가 곤두박질치는 상황에도 주식을 매각하지 않고 붙들고 있었던 것이다³⁶⁾. 심지어 2002년 5월 CEO에서 사임하면서도 “나는 현재의 상황이 일시적인 현상이라는 점을 1천 퍼센트 확신하고 있다”라며 낙관적 기대를 버리지 않았다.³⁷⁾

애널리스트 잭 그루브만(Jack Grubman). 그는 월가의 스타 애널리스트였다.

35) 이 금액은 미국 역사 상 상장회사의 임원 대출금 중 최대금액이며, 대출금리는 2% 초반 대였다. 이는 평균 대출금리 보다도 낮은 수준으로 자산주의 관점에서도 회사에 해를 끼치는 명백한 율리 위반이었다. 최종적으로 버나드 에버스가 회사에 진 빚은 4억 달러에 달했으며, 타 금융기관에 진 부채를 합하면 10억 달러에 이르렀다.

36) Fortune, "Bernie Ebbbers' Foolish Faith", '02년 11월 25일자

37) 그는 현재 보석으로 풀려나 항소 중이다. 변호 주장의 요지는 회계 조작을 한 것은 CFO인 스킷 שלי반 등 다른 경영진이며, 그는 구체적인 내용도 잘 모르고 있었다는 것이다. 특히 스킷 שלי반이 5년형을 받는데 비해 25년형은 너무 가혹하다는 주장이다.

1999년 인스티튜셔널 인베스팅(Institutional Investing)지는 잭 그루브만을 애널리스트 1위로 선정하기도 했다. 솔로몬 스미스바니 증권사의 통신 산업 담당 애널리스트였던 그는 1990년대 초반 당시 월드컴의 전신인 LDDS의 CEO였던 버나드 에버스와 처음 만나게 되었다. 이후로 두 사람은 자주 교류했으며, 이에 따라 잭 그루브만은 투자자들에게 월드컴 주식을 강력하게 추천하기 시작했다. 사실 애널리스트와 회사 간의 친분은 결과에 따라 달리 해석되기도 한다. 애널리스트의 추천이 맞을 때는 친분관계가 회사 내부사정에 대한 풍부한 지식으로 미화되지만, 반대의 경우에는 일종의 부정행위로 간주되는 것이다. 잭 그루브만은 버나드 에버스와 친분을 최대한 활용했다. 그의 결혼식에도 참석했으며, 이사회에 동석하기도 했다. 경영진들과의 식사자리에서 내부정보를 확보하는 잭 그루브만의 행태는 일부 경쟁 애널리스트에게는 비난의 대상이 되었지만, 컨퍼런스 콜 등 공식적인 공개정보에만 의존하는 타 애널리스트들에 비해 그의 경쟁력을 높여 주었다. 그는 친분관계가 있는 경영진에 대한 보답도 잊지 않았다. 소속 증권사가 주관(主幹)하는 기업공개(IPO)에서 이들에게 주식을 우선 배정해 주었다. 덕분에 버나드 에버스는 스미스바니로부터 배정받은 주식을 통해 4년간 1천 1백만 달러의 수익을 거둘 수 있었다. 분석 대상회사와 애널리스트 간의 사적 친분관계는 이해 충돌 문제를 초래할 수 있다. 그러나 잭 그루브만은 이에 반대하는 꾀변을 늘어 놓았다. 그는 “한 때 이해 충돌로 불리던 것이 이제는 시너지가 되었다. 15년 전이라면, 아마 나의 방식에 대해 경멸하는 이들이 많았을 것이다. 그러나 지금은 모두들 나의 방식이 대세임을 알고 있다.”라고 밝힌 바 있다.³⁸⁾ 그는 2002년 3월까지도 월드컴에 대한 평가를 바꾸지 않았다. 이미 이즈음 월드컴의 주가는 2년 전에 비해 90% 가까이 하락해 있었다. 2002년 8월 마침내 그는 사직했다. 그러나 사직의 변에서도 그는 “회사의 도산으로 나에게 분노하는 이들이 많은 것은 알지만 나는 나와 나의 팀이 수행한 업무가 자랑스롭다”며 권위를 잃지 않으려 애썼다. 하지만 스타 애널리스트의 몰락에 대해 언론의 반응은 냉혹했다. 그가 학력이나 출신지역을 속였다는 사실을 보도하며, 일제히 비난하기 시작했다. 여기에 미증권거래위원회(SEC)는 2002년 12월 잭 그루브만에게 1천 5백만 달러의 벌금을 부과하고, 증권거래 업무를 영원히 금지시켰다. 뉴욕주는 ‘이해 충돌’ 혐의로 그를 기소했다.

38) Business Week, "Inside the Telecom Game", '02년 8월 5일자

내부 감사역 신시아 쿠퍼(Cynthia Cooper). 월드컴 사례의 유일한 영웅은 바로 감사역인 신시아 쿠퍼다. 그녀는 2002년 타임지가 선정한 ‘올해의 인물들 (Persons of the Year)’ 3명 중 1명으로 선정되기도 했다. 내부고발자로서 그녀와 그녀의 팀이 수개월에 걸쳐 파헤친 월드컴의 회계부정 단서는 이후 월드컴 수사에 결정적인 역할을 했다. 그녀는 회사의 감시를 피해 주로 퇴근 이후 시간에 회계 비리 사실들을 추적했다. 그녀가 처음으로 회계 부정에 대한 의혹을 갖게 된 것은 2002년 3월 사업부 간부 중 하나가 그녀의 상사인 CFO 스콧 설리반이 매출 감소에 대비해 약 4억 달러의 비상 계정을 만들었다는 사실을 그녀에게 알려 준 것이 계기가 되었다. 불법성을 의심한 그녀가 처음 자문을 구한 곳은 월드컴의 담당 회계법인인 아서 앤더슨이었다. 그러나 아서 앤더슨은 그녀의 문제 제기를 묵살했다. 다음으로 그녀가 택한 곳은 이사회의 감사위원회였다. 감사위원회를 통한 공식적인 이슈화는 상사인 스콧 설리반에게 그녀의 활동이 알려지는 계기가 되었다. 그녀가 감사위원회에 보고한 바로 다음날 스콧 설리반은 그녀에게 이 문제에서 손을 떼 것을 경고했다. 그러나 그녀는 멈추지 않았다. 아서 앤더슨이 엔론 회계부정 사건에 연루되었음이 밝혀지고, 미증권거래위원회(SEC)가 월드컴에 대한 조사에 착수했음을 알게 된 신시아 쿠퍼는 회사의 부정에 대한 추적을 계속하기로 결심했다. 이 과정에서 그녀와 그녀의 팀은 1년 전에 회사의 재무담당자 중 1명이 상부의 회계조작 요구를 거부하다 해고당했음을 알게 되었다. 또한 20억 달러의 자본지출이 승인 없이 이루어졌음도 밝혀냈다. 이는 물론 재무제표 상의 수익성 수치를 조작하기 위해 운영비용을 자본투자자로 둔갑시킨 결과다. 그녀는 한 걸음 더 나아가 회계 부정의 근거를 찾기 위해 사내 회계정보시스템을 검색하기도 했는데, 이는 그녀의 권한 밖의 일이었다. 그러나 이를 통해 그녀는 회계 부정에 대한 결정적 단서를 확보하게 된다. 스콧 설리반은 그녀가 여전히 조사를 진행하고 있음을 알고, 3분기까지만 조사작업을 중단해줄길 요청했다. 그러나 그녀는 이를 거절했다. 그리고 6월에 조사된 자료를 바탕으로 재차 감사위원회에 공식적으로 문제를 제기했으며, 감사위원회는 스콧 설리반 외 2명의 경영진에 대한 해고를 결정했다. 신시아 쿠퍼의 고집스러울 정도로 일관된 태도는 미국 기업 역사상 최대 규모의 회계부정을 밝히는데 기여했으나, 스스로에게는 건디기 힘든 고통을 가져다 주었다. 그녀의 부모와 친구들의 증언에 따르면, 그녀는 이 과정에서 극심한 스트레스로 몸무게가 급격히 줄기도 했다. 또한 그녀는 자신의 내부고발이 회사에 치명타가 될 수 있고, 이로 인해 동료직

원들의 대량해고를 초래할 수 있으며, 혹시나 사실이 아님에도 성급한 결론을 내려 회사에 혼란만 초래하는 것이 아닌가하는 고민에 휩싸이기도 했다. 그녀의 이후 생활은 어떻게 되었을까? 타임지 올해의 인물로 선정되고, 2003년에는 '회계 모범상(Accounting Exemplar Award)를 수상했으며, 미 전역의 대학 강단과 회계전문가들의 강연 요청이 쇄도하는 등 그녀의 결단 있는 행동에 대해 미국 사회는 칭찬을 아끼지 않았다. 그러나 정작 조직 내의 대우는 그렇지 않았다. 회계부정이 표면화되어 경영진들이 퇴출된 이후, 2년간 그녀의 연봉은 동결되었고, 내부감사로서의 권한은 제한되었으며, 담당 부서의 예산은 삭감되었다.³⁹⁾

3. 중간관리자(Manager)의 윤리적 문제와 대응

개인이 경험하는 윤리적 갈등과 중간관리자가 직면하는 윤리적 문제는 기본적으로 그 성격이 다르다. 관리자로서 가장 기본적이고, 직접적인 책임은 부하 직원들의 인사관리 문제다. 채용이나 해고, 업무 배분, 고과 평가, 근무태도 관리 등이 여기에 해당한다. 두 번째는 역할 모델(role model)의 문제이다. 스스로도 윤리적으로 책임감 있게 행동해야 하며, 회사의 방침과 기준을 부하직원들과 소통할 수 있어야 한다. 부하직원들이 윤리적 의사결정 문제에 부딪혔을 때는 이들을 올바른 방향으로 이끌어 갈 책무가 있다. 특히 관리자로서의 책임은 부하 직원의 비윤리적 행위에 대한 주의의무를 포함하며 잘못될 경우 법적 책임 문제로 비화될 수도 있다.

이러한 막중한 책임감은 중간관리자에게는 실적 못지않은 부담을 의미한다. 어떻게 하면, 부하직원들의 윤리의식을 고취시킬 것인가, 도덕성이나 윤리를 관리한다는 것 자체가 가능한가, 법적 책임의 문제가 발생하지 않도록 관리자로서 주의해야 할 점은 무엇인가 등등 많은 고민에 직면할 수 있다. 본 장에서는 중간 관리자의 윤리적 책임을 2가지 유형으로 나누어 살펴본 후 직원들의 윤리의식을 제고를 위해 필요한 관리 원칙을 제시한다.

39) Moberg(2006)

1) 중간관리자 차원의 윤리적 이슈

① 인사관리(human resources) 측면

자신이 팀장이라고 가정하자. 관리자로서 팀장의 업무가 몇 가지 떠오를 것이다. 먼저 팀을 구성할 팀원들을 선발한 다음 팀원들 각각에게 업무를 배분해야 한다. 또한 공정한 평가를 통해 성과를 나누고, 평가 결과에 따라 팀에 맞지 않는 인력을 퇴출시키거나, 경우에 따라서는 해고해야 한다. 인사관리 측면에서 관리자가 경험하는 윤리적 이슈를 각 영역별로 점검해 보자.

A. 채용 및 업무 배분

누구를 팀원으로 선발하고, 어떠한 업무를 맡길 지는 원칙적으로 명확하다. 업무능력이 그 잣대가 될 것이다. 관리자가 채용과 업무 배분에서 개인적 선호에 근거해 판단하는 행위는 부하직원에게 대한 차별로 끝나지 않고 경영진, 회사 전체, 그리고 주주들에게까지 손해를 입힐 수 있다. 최상의 결과를 달성하기 위한 선택을 하지 않았기 때문이다. 더구나 차별받는 조직에서 근무할 핵심인재는 없다는 점에서 인적 자원의 손실로 연결될 수도 있다. 따라서 업무능력이라는 일관된 기준을 모든 부하직원들에게 적용하는 공정성은 관리의 기본 원칙이다. 그러나 현실은 그리 간단하지 않다. 다음과 같은 예를 가정해 보자.

“나는 금융기관의 기업금융팀 팀장이다. 최근에 대형 건설업체와 계약을 맺었다. 앞으로 우리 팀이 고객사인 건설업체의 자금운용에 대한 전반적인 자문과 위탁운용을 할 것이다. 규모가 큰 계약이라 전담직원을 배치했다. 박대리인데, 입사 5년차의 여직원이다. 업무능력이 탁월하고 본인도 자원해서 전담배치를 결정했다. 그런데, 인사 차 고객사에 방문하니 재무담당 부사장이 나와 들만 있는 자리에서 걱정스러운 눈빛으로 전담직원을 교체해 주길 요청한다. 박대리가 주로 업무를 같이 할 사람들이 전부 나이가 많은 남자 직원들이고, 성격도 거칠어 여성으로서 대하기 힘들 것이라는 이야기다.”

사례에서 박대리는 업무능력 측면에서 적임자다. 따라서 원칙적으로 업무배분

상의 문제는 없다. 그런데 고객사에서는 업무가 시작되기도 전에 담당자를 교체해 달라고 요청했다. 만약, 이유가 불합리하다면, 예를 들어 단지 여성이기 때문이라면, 이는 명백한 차별이다. 팀장으로서의 갈등은 여기서부터 발생한다. 차별의 문제가 조직 내에서 발생할 경우 관리자로서 이를 시정해야 한다. 관리자는 공정한 대우를 받지 못하고 차별당하는 부하직원들을 보호해야 할 의무가 있으며 권한도 있다. 그러나 사례에서처럼 자신의 권한 밖에서 문제가 발생할 경우에는 어떻게 해야 할 것인가? 혹시 모를 성차별로부터 박대리를 보호하기 위해 다른 남자직원을 배치할 것인가? 아니면, 이미 박대리에게 업무를 할당했고, 공정한 절차를 거친 만큼 스스로 해결하도록 내버려 둘 것인가? 박대리를 그대로 배치한다 해도 고객사 부사장의 요청은 어떻게 처리할 것인가? 이처럼 현실에서 직면하는 문제는 공정성이라는 원칙만으로 해결하기 곤란한 경우가 많다.

사례에서 팀장은 우선 박대리에게 상황을 숨김없이 알리고 본인이 선택하도록 배려할 수 있다. 물론 본인의 선택을 존중하고, 지원할 것이라는 말을 덧붙일 수도 있다. 그러나 그 이전에 판단에 필요한 몇 가지 정보를 확인해야 한다. 고객사 부사장의 교체 요청은 정말 박대리를 걱정해서인가? 혹시 본인이 적절한 인물이 아니라고 생각하기 때문은 아닌가? 아니면, 계약 자체에 불만이 있다거나 다른 배경이 있는 것은 아닌가? 실제로 고객사의 해당직원들이 여직원에게 불합리하게 대하는 인물들인가? 의사결정에 앞서 충분한 정보를 확보하고 판단에 임하는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않다.

B. 고과 평가(performance evaluation)

모든 기업은 세부적 차이는 있으나, 공식적인 인사평가 시스템을 보유하고 있다. 공식적(formal) 평가는 대개 반기별, 혹은 연간 단위로 이루어지며, 평가결과는 연봉이나 승진에 반영된다. 인사평가의 또 다른 축은 비공식적(informal) 평가이다. 비공식적인 평가는 지속적으로 부하직원의 목표 대비 실적을 점검하고, 피드백을 주는 과정으로, 비공식적 평가가 충분히 이루어지면, 공식적 평가에 대한 직원들의 신뢰와 수용도가 높아진다. 비공식적 평가는 단순히 점수 매기기에 그치는 것이 아니라 실적 향상을 위한 조언과 지도를 수반하기 때문에 결과적으로 해당직원의 업무능력제고에도 도움이 된다. 따라서 공정하고 객관적인 평가시스템을 설계하고

운영하는 일도 중요하지만, 관리자들은 공식적 평가시스템 외에 주기적으로 부하 직원들의 업무진행을 확인하고 평가하기 위해 노력해야 한다.

문제는 대부분의 관리자들이 인사평가 업무를 그리 달가워하지 않는다는 점이다. 사람이 사람을 평가하는 일이니 만큼 객관적이기 쉽지 않고, 상대평가 방식의 경우에는 같이 고생한 팀원들 중 누구는 점수를 잘 주고, 누구는 점수를 깎기가 불편하다. 이로 인해 관리자들은 부하직원들 전부 고과를 후하게 주거나, 균등하게 주는 오류를 범할 수 있다⁴⁰). 건설적 평가를 위해서는 잘못된 부분을 지적해야 하는데, 이 또한 쉽지 않은 일이다. 미국의 포춘 500대 기업 경영자들을 대상으로 한 조사에서 7명 중 5명이 부하직원의 성과에 대해 거짓으로 후하게 말한 경험이 있다고 답했다. 그러나 만약 관리자가 ‘좋은 게 좋은 것’이라는 태도로 특정 직원의 업무태도나 수행방법상의 문제를 외면한다면, 해당 직원 개인의 발전에도 해가 될 뿐 아니라 일종의 관리 소홀에 해당된다. 더구나, 그 직원의 공식적 인사평가가 사실과 다르게 후하게 기록되어 있다면, 후임 관리자에게도 왜곡된 정보를 제공하게 된다.

따라서 관리자들은 공식적인 부서의 목표를 기준으로 각 부하직원들에게 요구되는 성과목표를 제시해야 함은 물론 비공식적인 평가를 적절히 활용할 필요가 있다. 개인의 업무성과와 부서의 성과를 엄격히 구분하고 직원들 자신이 책임져야 할 부분이 어디까지인지를 명확하게 인식할 수 있도록 해야 하며 짧게는 1주일에 서 격주, 혹은 월 단위로 팀원 각각이 수행한 업무성과를 점검하고 앞으로 어떻게 개선해 나가야 할 것인지를 논의하는 시간을 갖도록 해야 한다. 비공식적 평가는 부하직원 입장에서든 결과가 아닌 과정으로서의 평가에 참여한 것이기 때문에 평가 결과에 대한 상호 불신, 오해, 차별 등의 문제 제기를 최소화할 수 있다.

C. 근무태도 관리(discipline)

일부 중간관리자들은 점차 나아질 것이라는 기대감 하에 부하직원의 불성실한 근무태도를 묵인하기도 한다. 그러나 엄격한 근무태도 관리는 생산성 제고 측면에

40) 인사평가 상의 이러한 오류를 각각 관대화 경향(leniency errors), 중심화 경향(central tendency errors)이라고 부른다. 이 외에도 인사평가시 범할 수 있는 오류로는 현혹효과(halo effect), 스테레오타이핑, 논리적 오류, 근접 오류, 연공 오류, 시간적 오류, 이미지 평가 오류 등이 있다.

서 뿐 아니라 회사의 방침과 규율을 전달하는 기본요소이기 때문에 일관되게 수행되어야 한다. 회사 내 규율을 바로잡기 위한 효과적인 방법에 대해서는 다양한 연구가 이루어지고 있는데 이 중 대표적인 4가지 원칙들을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 건설적이고 합리적인 방법으로 이루어져야 한다. 지각한 부하 직원에게 호통을 치고, 욕설을 퍼붓는 식의 꾸중은 결코 도움이 되지 않는다. 지각을 하면, 다른 팀원들과 팀에 주는 피해가 무엇인지에 대해 경고하고, 대화의 초점도 개인에 대한 비난 보다는 행동 자체에 맞추어 풀어가야 한다.

둘째, 가능한 한 둘만의 자리에서 지적하도록 한다. 공개적인 자리에서 부하 직원을 지적하는 것은 당사자에게 매우 굴욕스러운 일이 된다. 자칫 행동의 변화 보다는 악감정을 초래할 수 있다.

셋째, 부하 직원에게 행동의 이유를 설명할 기회를 주어야 한다. 경우에 따라 문제가 본인에게 비롯된 것이 아닐 수도 있다. 예를 들어 부하 직원이 늘 보고서 마감 기한을 넘겨 제출하는데 알고 보니 타 부서의 직원이 작성에 필요한 자료를 항상 늦게 주었기 때문일 수도 있다. 근무태도의 문제를 해결하는 가장 쉬운 방법은 본인에게 직접 설명을 듣는 것이기 때문에 변명으로 들리더라도 해명의 기회를 줄 필요가 있다.

마지막으로 근무태도에 대한 문책은 동일한 상황에서 모든 직원들에게 동일하게 적용해야 한다. 공정한 처리는 미래의 성과를 위해서도 중요하다. 한 실험연구에 따르면, 공정하지 않은 절차에 따라 처벌이 가해졌을 때, 실험 대상자의 불만이 커지고, 성과도 저조해지는 것으로 나타나고 있다.⁴¹⁾

D. 해고(termination)

다음과 같은 사례로 시작해보자.

“나는 A은행의 부장이다. 우리 부서는 대출업무를 맡고 있는데, 최과장이

41) Bernnett & Cummings(1991)

최근에 큰 실수를 저질렀다. 대출서류의 대출담당자 승인란에 필요한 서명을 받지 않고 본인이 위조를 한 것이다. 이유를 묻자 최과장은 업무처리는 해야 하는데 담당자가 자리에 없고, 자신은 남편이 오후에 위급하게 수술을 받기로 되어 있어 병원에 갈 수밖에 없었다는 것이다. 최과장은 15년간 은행에 근무하는 동안에 인사기록 상 단 한 번의 오점도 없는 성실하고 유능한 직원이다.”

함께 근무하던 부하직원의 해고는 결코 유쾌하지 않은 경험이다. 그러나 불가피한 ‘해고 사유’가 있을 수 있다. 위의 사례처럼 문서 위조, 회사 경비 남용, 사기 등으로 회사에 피해를 입혔을 경우 등 정당한 사유가 발생하는 경우에는 해고가 불가피하다. 사례의 최과장도 사적으로는 남편의 병상을 지키기 위해서라는 안타까운 사정이 있지만, 금융기관에서 문서위조란 일종의 범죄행위다. 15년간 근무했던 직원이 이러한 원칙을 몰랐을 리 없을 것이다.

또 경영상의 이유로 정리해고를 하는 경우도 있다. 정리해고 과정은 떠나는 직원이나 남은 직원이나 모두에게 고통스러운 일이다. 정리해고 대상자들은 일단 사기가 저하되고, 생산성이 급격히 하락하며, 경영진에 대한 불신이 증가할 수밖에 없다. 퇴직 후에는 회사에 대한 애정이 증오로 바뀔 수 있다. 따라서 떠나는 직원들에 대한 정서적 배려도 잊지 말아야 한다. 남은 직원들도 해고과정의 공정성에 대해 의혹이 있을 수 있다. 예를 들어 정작 나가야 할 사람은 나가지 않는 다거나, 경영진은 남고 직원들의 희생만 강요한다거나 여러 가지 이유가 있을 수 있다. 따라서 정리해고 과정은 직원들이 충분히 납득할 수 있는 공정한 절차와 배경설명이 뒤따라야 한다. 투명하지 않은 정리해고는 남은 직원들에게도 조직에 대한 불신과 불안감을 줄 수 있기 때문이다.

마지막으로 특정 직원을 정당한 사유로 해고 했다 해도 이를 공개적으로 다른 직원들에게 알리는 행위는 바람직하지 않다. 그 사유가 회사와 직원 간에 상호 납득이 되었다면, 떠난 직원에 대한 인격적 배려 차원에서 굳이 공개할 필요는 없다. 그러나 조직 내에 이러한 사실이 완전히 묻히기란 불가능해서 소문을 통해 직원들에게 알려지게 된다. 비공식적인 의사소통 채널은 부정행위에 대해서는 엄중히 처벌한다는 조직의 규율을 재인식시키지만, 이러한 과정에 관리자가 직접 개입할 필요는 없다.

Ⅴ. 개인의 권리와 팀의 권리 사이의 균형

개인의 특성, 성향, 선호, 사생활 등은 부서가 보호해 주어야 할 권리다. 다른 한편으로 특정 팀원의 특수한 상황으로 다른 팀원이 피해를 입는 일도 막아야 한다. 권리 보호 측면에서 개인과 팀 간의 균형을 맞추는 일은 관리자로서의 중요한 책무 중 하나이다. 모든 팀원이 업무에만 전념할 수 있는 근무환경의 조성이 관리자의 역할이기 때문이다. 특정 개인의 성향이나 상황이 팀원 전체와 갈등을 빚는 경우는 몇 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 성희롱 등 특정 팀원이 특성이 다른 팀원에게 불쾌한 행동을 하는 경우다. 이럴 때는 반대편의 입장에서 생각할 때, 어떠한 느낌일지를 생각해보도록 권한다. 1차 경고 후 유사한 행동이 지속될 때에는 공개적으로 수용될 수 없는 언행임을 명확히 선언하고, 상응하는 처벌이 있을 것임을 밝혀야 한다. 예를 들어 다음과 같은 상황을 가정해 보자.

“팀원 중 김과장은 독실한 기독교 신자다. 물론 나는 김과장의 종교에 대해 특별한 선입견은 없다. 그런데 김과장이 자신의 신앙심을 회사에서 과도하게 표현해서 팀 내에 문제를 일으키고 있다. 팀원들에게 설교하기가 일쑤고, 여직원들의 복장에 대해 타박하는가 하면, 회의 중에도 수시로 성경구절을 인용한다. 팀원들의 항의가 계속되기에 박과장을 따로 불러서 자제해 줄 것을 당부했다. 그런데 황당하게도 박과장은 내가 자신을 박해하는 이교도인양 대하는 것 아닌가. 이후로 그의 행동은 더욱 과격해졌다.”

사례의 박과장은 팀장의 충고와 다른 팀원들의 항의를 무시한 채 본인의 태도를 바꾸지 않았으며 이러한 행동이 팀워크와 타 팀원들의 업무수행에 차질을 주고 있다. 팀장 입장에서는 이미 말로써 1차 경고를 했기 때문에 2차 경고는 문서의 형태로 공식화할 필요가 있다. 이후에도 행동의 변화가 없을 경우에는 회사의 내규와 인사절차에 따라 해고까지도 고려할 수 있다.

두 번째는 팀원 개인의 특수한 상황이 문제가 될 경우다. 회사에 일단 출근했다고 해서 가정생활 등 개인적 문제가 사라지는 것은 아니다. 다음과 같은 사례

를 살펴보자.

“내가 맡고 있는 팀은 특성상 야근이 잦다. 팀원 중 이과장은 2명의 어린 자녀를 키우고 있다. 예전에는 보모가 같이 살면서 아이들을 돌봐주었기 때문에 야근에도 문제가 없었다. 그런데 얼마 전 보모가 그만두면서 아이들을 집 근처의 보육시설에 맡기기 때문에 이제는 5시면 퇴근을 해야 한다. 물론 업무시간 동안 이과장이 열심히 일을 하지만, 야근하면서 남은 일을 마무리해야 하는 다른 팀원들은 불만이다. 이과장은 보모 구하기가 쉽지 않다면서 당분간 어쩔 수 없다는 입장이다.”

위 사례는 2가지 기준이 충돌하고 있다. 관리자 입장에서는 부하직원들을 공정하게 대해야 한다. 또한 특정 직원이 정해진 근무시간에 업무를 잘 처리하고 있는데, 야근을 할 수 없는 상황이라고 해서 제재를 가하는 것은 합리적이지 않다. 그렇다고 상황을 방관하면, 팀원 간의 갈등으로 팀워크를 저해할 수 있다. 따라서 공개적으로 모든 팀원들이 모인 자리에서 합리적인 업무조정을 시도해야 한다. 이과장과 다른 팀원들이 서로 협의해서 수궁할 수 있는 답을 찾을 수 있도록 도와야 한다.⁴²⁾

② 역할모델로서의 관리자(manager as a role model)

중간관리자는 회사의 방침과 전략, 경영진의 의사결정 사항 등을 직원들에게 전달하고, 반대로 직원들의 의견을 취합하여 경영진에게 보고하면서 조직 내 의사소통의 연결고리 역할을 한다. 부하직원들은 중간관리자라는 렌즈(lens)를 통해 회사를 바라보고, 경영진은 중간관리자라는 필터(filter)를 통해 직원들을 이해하는 것이다. 직원들에게는 중간관리자가 ‘회사’ 그 자체일 수도 있다. 상사 때문에 좋은 스카우트 조건을 거절하고 회사에 남을 수도 있고 상사 때문에 사표를 내기도 한다. 조직의 의사소통 경로에서 중간관리자의 역할은 이렇듯 매우 중요하며, 이는 기업윤리의 문제에 있어서도 마찬가지다.⁴³⁾ 중간관리자는

42) 이러한 경우에는 ‘선택적 근로시간제도’를 활용하는 것도 좋은 방법이다. 선택적 근로시간제는 직원이 출퇴근 시간을 자유롭게 정해 기준근로시간 범위 내에서 근로시간을 임의로 선택하는 제도로 사용자와 근로자 대표의 서면 합의가 필요하다. 출퇴근 편의와 능률향상을 위해 도입된 제도지만, 취직과 달리 초과근로의 수단으로 악용된다는 비판도 있다.

43) 지식경영의 확산과 함께 중간관리자의 소통자로서 역할이 더욱 부각된다. 지식경영의 대가인 노나카 이쿠지로

기업윤리에 대한 회사의 철학과 문화를 대변하는 역할모델(role model)이 되어야 하기 때문이다.

1990년대 중반에 미국 NBA 피닉스 선스를 이끌던 농구선수 찰스 바클리(Charles Barkley)가 한 인터뷰에서 “나는 팀의 역할모델이 되기 위해서 돈을 받는 것은 아니다(I'm not paid to be a role model)”라고 밝혀 논란이 된 적이 있다. 이에 대해 경쟁 팀이었던 유타 재즈의 리더 격인 동갑내기 칼 말론(Karl Malone)은 다음과 같이 충고를 했다. "당신이 역할모델이 되길 거부한다 해도 그건 당신이 선택할 몫이 아니네. 우리는 역할모델이 되길 선택한(choose) 것이 아니라 선택 받은(chosen) 사람이야. 우리의 유일한 선택은 좋은 역할 모델이 될 것인가, 나쁜 역할 모델이 될 것인가에 있을 뿐이다." 중간관리자에게 역할모델이라는 책임이 버겁게 느껴질 수 있다. 그러나 중간관리자에게 역할모델로서의 책임은 본인이 선택하는 문제가 아니라 자신의 위치에서 파생되는 점을 명심할 필요가 있다.

역할모델로서 중간관리자는 다음의 4가지에 유념해야 한다. 첫째, 부서 내의 모든 비윤리적 문제에 대한 관리책임이 본인에게 있음을 명심하고, 사고발생의 소지가 있을 만한 사소한 일도 팀원들이 보고할 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 나쁜 소식은 대개 관리자의 귀에 까지 들어오지 않는다. 부하직원들은 좋은 성과만을 알리려 하기 때문이다. 문제는 이미 관리자가 통제하기 불가능할 정도로 일이 커진 후에야 상황이 파악되어 대응기회조차 상실하는 경우이다. 따라서 평소에 팀원들이 열린 마음으로 윤리적 이슈를 중간관리자와 상의하도록 유도해야 한다. 이러한 시간과 노력의 투자는 팀 내의 윤리적 스캔들을 막기 위한 일종의 보험이다.

둘째로 구체적이면서도 명확한 윤리적 기준을 스스로 정해야 한다. 회사 내에 문서화된 윤리규범이 존재할 수 있다. 그러나 윤리규범이 가능한 상황 모두를 규정하지는 못한다. 따라서 사내 규범의 테두리 안에서 나름대로 팀 운영을 위한 기본원칙을 세울 필요가 있다. 원칙은 될 수 있는 한 단순명료해야 한다.

교수는 지식경영에서 특히 중간관리자의 역할을 강조한다. 그의 주장에 따르면 중간관리자는 지식경영의 비전을 제시하는 최고경영자와 실제 경영현장에서 지식을 창출하는 일선 종업원들을 연결시키는 고리역할을 한다. 따라서 중간관리자가 제 역할(middle-up-down)을 하지 못하면 기업 내 지식의 순환이 막히는 동맥경화 현상이 발생한다고 주장한다.

셋째로 윤리적 기준을 몸소 실천하는 모습을 보여야 한다. 직원들은 관리자가 하는 말을 액면 그대로 받아들이지는 않는다. 말 속에 담긴 진의가 무엇인지 파악하려 애쓰기도 한다. 팀장이 평소 하는 말과 실제 의사결정이 다를 경우 더욱 그렇다. 예를 들어 ‘고객이 최우선’이라는 말을 입버릇처럼 팀원들에게 말했다고 하자. 어느 날 공장에 도착한 원재료 중 일부에 하자가 있어 부하직원이 이를 보고했다. 원재료를 교체하면, 납품기일을 맞추기 어렵고 비용도 증가한다. 원재료 상태를 보니 육안으로 보기에 그다지 심한 상태는 아니다. 그래서 “이 정도면 괜찮네. 어차피 가열처리하면 위생상 문제는 없을 테니까 그냥 가자구. 다시 원료 받아 생산하려면 추가비용이 너무 많이 들어”라며 그대로 생산하도록 지시했다. 팀장의 지시를 받은 팀원들은 이를 어떻게 받아들일까? 만약 한 달 후 쯤 팀원 중 하나가 생산설비에 녹이 슬어서 위생에 문제가 있을 수 있다는 점을 발견한다면 이 직원은 어떻게 대응할 것인가? 아마도 고객 최우선을 생각하며, 비용이 추가되더라도 생산을 중단하고 설비를 정비하는 방안을 추진하지는 않을 것이다. 과거 중간관리자가 내렸던 의사결정을 떠올리면서 보고도 하지 않은 채 그대로 생산을 계속할 가능성이 크다.

마지막으로 지속적인 의사소통을 통해 정해진 윤리적 기준을 구성원들이 인식할 수 있도록 해야 한다. 관리자가 의도적으로 윤리적 기준을 제시하지 않으면, 부하직원들은 자신의 상사가 특별한 윤리기준을 갖고 있지 않다고 간주한다. 따라서 회의 중에도 윤리적 측면의 검토를 기피하지 말아야 한다. 제품개발 계획을 논의 중이라면, 개발과정에서 영향을 받을 수 있는 이해관계자들에 대해 고려했는지, 또는 지금 개발하는 제품이 윤리적 문제를 초래할 소지는 없는지 팀원들에게 질문해야 한다. 이 때 윤리적 기준은 구체적인 언어로 표현되어야 한다. 예를 들어 자신이 영업팀장이라면, 부하직원들에게 “우리 팀은 정직이 최우선이다”라고 추상적으로 말하기 보다는 “나는 우리 팀원들이 고객들에게 제품의 특성이나 배달가능 시간 등 관련 정보를 정직하게 전달하기를 기대한다”라고 구체적인 문장으로 전달해야 한다. 역할모델로서의 중간관리자는 팀 운영에 적용되는 윤리적 기준을 정하고, 이를 팀원들에게 주지시키야 하며, 스스로도 행동을 통해 모범을 보여야 한다.

2) 관리자를 위한 윤리경영 실천방안

윤리 문제는 결국 겉으로 드러나는 '행동(behavior)'의 문제다. 관리자들이 부하직원의 윤리를 관리한다는 것은 사람의 본성을 선하게 개조한다거나 개인의 도덕적 기준을 변화시키는 문제가 아니라 행동의 윤리성을 판단하고 통제한다는 의미이다. 개인이 윤리적 딜레마에 처했을 때 의사결정에 영향을 미치는 요인에 대해서는 많은 연구가 진행되어 왔는데 개인적 속성 보다는 환경적 요인의 영향이 더 크다는 것이 학계의 중론이다. 업무 경과 등의 상황적(context) 요인, 보상 시스템, 동료들의 행동, 상사의 기대, 자신의 조직 내 역할 등 환경적 요인들이 개인의 윤리적 행동에 영향을 미친다. 중간관리자 차원의 윤리경영은 위와 같은 환경적 요인에 대한 관리의 문제라고 할 수 있다. 이하에서는 친윤리적 업무환경 조성을 위한 중간관리자의 5가지 실천지침들을 소개한다.

① 실천지침 1 - 윤리적 행동에 대해 보상하라

: “사람은 누구나 보상받을 일을 하고, 비난받을 일은 피한다”

심리학에서는 칭찬이나 포상 등 긍정적 자극을 주면 이와 관련된 행동이 빈번해지고, 반대로 꾸중이나 벌 등 부정적 자극을 주면 그와 관련된 행동이 감소하는 현상을 '강화설(reinforcement theory)'이라고 부른다. 중간관리자들은 강화설에 근거해 팀원들의 윤리적 행동을 유도할 수 있다. 대부분의 직원들은 성공을 위해 어떠한 행동이 조직에서 인정받는 방법인지를 끊임없이 연구한다. 따라서 이러한 심리를 활용한다면, 윤리적 업무환경 조성에 필요한 강력한 수단을 확보할 수 있다. 그러나 윤리적 행동은 주로 결과 보다는 과정의 문제와 관련되어 있는 반면, 실제 조직의 인센티브 설계는 최종성과에 맞춰져 있는 경우가 많기 때문에 많은 관리자들이 위와 같은 기본원칙을 의식적으로 활용하지 못하고 있다.

예를 들어 전자제품 대리점을 가정해 보자. 여러 종류의 TV 제품이 있지만, 고가의 TV 모델일수록 이윤이 높고 판매직원이 받는 수당도 많다. 반면에 판매량 증대를 위한 특별할인 등의 행사는 주로 저가 모델에 집중된다. 판촉물을 보고 대리점에 방문한 고객들은 특별할인 대상인 저가 TV에 관심이 있다. 그러나 판매직원은 모든 고객에게 고가 TV의 구매를 권할 것이다. 상담과정에서 저가

TV의 기능과 화질에 대해 평가절하하고 고사양의 TV를 과대평가할 수도 있다. 일부 고객들은 직원에게 설득 당해 고사양의 기능이 필요하지도 않고, 재정상태도 감당할 수준이 아니면서 고사양의 TV를 구입한 후 직원을 원망할 수도 있다.

어디까지나 가상의 예이지만, 성과목표에만 초점이 맞춰진 인센티브 설계는 달성 수단의 윤리성에 대한 판단기준을 모호하게 만든다. 영국 베어링스 은행의 파산도 직원의 실적만을 칭찬할 뿐 그 과정을 엄격히 감독하지 못한 경영진의 책임에서부터 문제가 커지기 시작했다. “수단과 방법을 가리지 말고 어떻게든 달성해라”, “방법은 나도 모르겠지만, 여하튼 목표 달성을 고민해라”는 식의 언급은 사실상 부하직원들이 윤리적 행동과 비윤리적 행동의 경계선을 쉽게 넘어 서도록 하는 것을 방치하는 것과 같다. 따라서 관리자는 목표관리제(Management By Objectives; MBO)는 분명 효과적인 관리 도구이지만 그 달성 수단도 윤리적이어야 함을 부하직원들에게 명확히 인식시킬 필요가 있다.

중간관리자들은 현재의 보상체계 하에서 직원들이 비윤리적 행동에 빠질 가능성이 어느 정도인지 확인해야 한다. 단순히 성과에만 치중되어 있는 구조는 아닌지, 그 과정의 합리성이나 도덕성도 평가대상에 포함되어 있는지를 살펴보아야 한다. 가능하다면, 부하직원들과 어떠한 경우에 윤리적 갈등을 느끼는지를 허심탄회하게 논의해야 한다. 아울러 팀원들에 대한 윤리적 기대치를 높게 설정할 필요가 있다. 이는 일종의 윤리적 ‘피그말리온(Pygmalion) 효과’를 활용하는 것으로 관리자들이 윤리적 행위 기준을 높게 설정하고 긍정적으로 기대할수록 직원들이 윤리적 행동을 할 가능성은 높아진다. 윤리적 피그말리온 효과는 성실선의 입장에서 누구나 도덕적이길 바라는 본성을 갖고 있다는 전제 아래 그 본성에 호소하는 관리방안이다.

윤리적 행동을 위한 자극으로 보상과 처벌 중 어느 쪽이 효과적일까? 윤리적 행동 자체에 대한 보상은 쉽지 않다. 보고서를 정직하게 작성하는 일, 성희롱을 하지 않는 일 등에 대해 인센티브를 주거나 칭찬하는 것 자체가 어색한 일이다. 그러나 장기적으로 평소 “정직하고 윤리적이다”라는 평판을 갖춘 인물이 조직에서 성공하는 모습을 보여주는 것은 중요하다. 보상과 처벌은 해당직원에게 대한 영향을 넘어 조직 전체에 윤리적 신호를 발신한다. 예를 들어 비윤리적 행동도

서슴치 않는 인물이 승승장구한다면 옆에서 지켜보는 직원들은 조직의 기대를 ‘과정에 관계없는 성과’로 해석할 것이고, 결국 조직에 대한 자긍심과 윤리적 경계에 대한 자제력을 잃어버리게 될 것이다. 보상에 비해 처벌은 잘못된 행동에 대한 즉각적인 대체가 가능하기 때문에 단기적인 효과를 발휘할 수 있다. 허위보고에 대한 처벌, 성희롱에 대해 인사조치 등은 이러한 행동을 하지 않았을 때 보상하는 방안에 비해 자연스럽게 조직 내의 행위 기준에 대해 단호한 신호를 보낼 수 있다는 점에서 합리적이다. 다만 처벌의 방법은 공정해야 하며 강도도 적절해야 한다. 또한 될 수 있으면 일대일 면담 등으로 정서적인 배려를 해주어야 하며 반드시 해명의 기회를 주어야 한다. 대상자가 스스로가 공정하다고 느끼는 처벌이어야 긍정적 효과를 기대할 수 있으며 구성원들도 조직의 결정이 ‘공정하다’라는 자부심을 가질 수 있다. 관리자들은 문제의 당사자인 직원만 신경 써서는 안 된다. 해당 문제의 처리 과정을 지켜보고 있는 다른 직원들이 있다는 점을 명심해야 한다. 사필귀정, 인과응보는 영화나 소설에서는 식상한 결론일 수도 있겠지만, 현실의 조직 관리에서는 반드시 지켜져야 할 기본원칙이다.

② 실천지침 2 - 다수의 규범으로 정착시켜라

: “누구나 조직 내의 보편적 행동과 관행을 따르게 되어 있다”

‘남들도 다 그렇게 하니까’는 비윤리적 행위를 변명하는 단골메뉴 중 하나이다. 모두들 하는 일이라면 죄의식 없이 따라하게 되고 더 나아가 발각되었을 때는 처벌에 항의하는 수단이 되기도 한다. 흔히 발견되는 자기합리화의 과정을 살펴보자. 예를 들어 출장비용이나 회의비용을 실제보다 과다하게 계상하는 경우가 있다. 이유는 다들 그렇게 하기 때문이다. 그리고 처벌도 받지 않기 때문이다. 경우에 따라 비용 과다 계상이 일종의 보상 정책이라는 식의 합리화가 이루어지기도 한다. 출장 가느라 고생했는데 규정 상 지급되는 출장비는 너무 적기 때문에 보상 차원에서 할 수 있는 일 아니냐는 것이다. 직원들의 일상화된 규정 위반을 교정해야 할 관리자도 스스로 위반 행위를 하거나 암묵적으로 덮어주기도 한다. 이러한 과정을 통해 출장비 과다청구는 일종의 비공식적 관행이 된다.

‘남들도 다 그렇게 하니까’의 또 다른 문제는 모든 사람들에게 비윤리적 행위를 강요하는 압박으로 작용한다. 꺼림칙해서 주저하는 직원에게 동료들이 관행에

따를 것을 중용하는 환경은 ‘안하면 당신이 이상한 사람’이라는 의미이기도 하다. 동료의 눈치에 굴하지 않고 ‘규정대로’를 외치는 바른 생활형 직원은 동료들로부터의 따돌림을 각오해야 한다.

따라서 관리자는 조직 내에 비공식적으로 통용되고 있는 ‘집단규범(group norm)’의 실체와 영향력을 명확히 파악하기 위해 노력해야 한다. 집단규범의 힘은 매우 강력해서 직원들 일부가 교체되어도 곧 동화된다. 집단규범이 윤리적 내용을 담고 있다면 반가운 일이지만, 비윤리적이고 회사 규정에 위반되는 것이라면 개혁을 위한 힘든 싸움을 각오해야 한다. 더구나 강력한 공동체 의식이 작용하고 있는 집단이라면 더욱 그렇다. 우선은 집단에서 가장 큰 영향력을 행사하고 있는 비공식적 리더격 인물이 누구인지 찾아 설득함으로써 전체 구성원의 행동을 바꾸어야 한다. 보상체계도 살펴볼 필요가 있다. 행동의 동기가 되는 유인을 제거하지 못할 경우 아예 관행을 수용함으로써 규정위반의 위험을 해소해야 한다. 예를 들어 출장비 과다 계상의 경우, 직원들의 요구를 수용해 적정비용으로 인상하거나 인정되는 지출항목을 공식적으로 확대해 주는 방안이 편법을 묵인하는 것보다 훨씬 나은 것이다. 다음과 같은 사례를 생각해 보자.

한 공장에 작업조 A가 있다. A조는 퇴근시간에 항상 1명이 작업장에 남는다. 남아서 퇴근한 동료직원들의 퇴근시간을 대신 체크한다. 물론 야근수당을 챙기기 위함이다. 출근시간에도 지각한 직원이 있으면, 다른 팀원들이 대신 출근체크를 한다. 실제 근무시간에 비해 보수가 더 지급되었기 때문에 규정위반이다. 문제 집단이다. 그런데 난감한 점은 A조가 다른 작업조에 비해 생산성도 높고, 필요하면 잔업도 열심이며, 특히 결속력이 대단하다는 것이다. 경영진도 나중에 A조의 출퇴근 협동작전을 알게 되었지만, 야근수당도 높게 책정되어 있지 않기 때문에 묵인하고 말았다.

생산차질을 빚는 것도 아니고 당장 회사 경영에 큰 영향을 미치지 것도 아닌 만큼 A조의 규정위반은 그냥 넘어갈 수도 있다. 그러나 이는 다른 직원들의 규정위반도 묵인하는 결과를 초래할 것이다. 또한 결속력이 약해 출퇴근 체크를 대신해 주는 관행이 없는 작업조의 직원은 형평성 문제로 불만이 생길 수도 있다. 따라서 관리자는 규정을 위반하는 관행을 단속하거나, 아니면 제도적으로 양성화

해야 한다. 예를 들어 지각의 경우 사전에 작업조장에게 보고되었다면, 근무시간으로 인정하도록 모든 작업장에 제도화하거나 시간 외 근무수당은 주말근무로 한정하고 평일 야근수당은 폐지할 수도 있다. 대신 평균적인 잔업시간을 고려하여 임금 수준을 높이는 방안을 강구할 수 있다.

③ 실천지침 3 - 역할을 부여해라

: “자리가 사람을 만든다”

“자리가 사람을 만든다”는 말처럼 인간은 주어진 역할에 빠르게 적응하는 존재다. 스탠포드 대학의 심리학 교수인 필립 짐바르도(Philip Zimbardo)가 행한 일명 ‘짐바르도 감옥 실험(Zimbardo prison experiment)’은 이러한 사실을 여실히 보여 준다.⁴⁴⁾ 이 실험에서는 심리테스트에서 ‘정상’ 판정을 받은 18명의 자원 학생들을 동전던지기를 통해 죄수와 교도관으로 나누어서 각각의 역할을 부여한 후 특별한 규칙 없이 교도관 역할을 맡은 피실험자들이 죄수역할을 맡은 학생들을 통제하고 질서를 유지하게 한다. 죄수 역을 맡은 학생들은 식사나 운동할 때를 제외하고는 외출이 허용되지 않으며 매일 인원 점검을 받는 등 죄수 취급을 받았다. 교도관역을 맡은 학생들은 8시간씩 3교대로 근무하며 죄수들을 통제했다. 그러나 2주일로 계획되었던 실험은 6일 만에 중단하지 않을 수 없었다. 죄수 역을 맡은 학생들이 너무도 죄수 같이 굴어 터무니없는 명령에도 복종하는 등 병적인 상태에 이르렀기 때문이다.⁴⁵⁾ 교도관 역을 맡은 학생들 역시 실험이 끝난 후 타인을 지배하는 권력에 대한 흥분과 함께 평상시 알지 못했던 본인의 어두운 속성을 발견했다는 침울함을 겪고 있었다. 이러한 과도한 몰입을 거부하는 일부 피실험자도 있었지만, 같은 역할에 속한 다른 피실험자들의 ‘역할에 충실하라’는 압력에 행동을 바꾸지 못했다.

실험에서 보듯이 역할부여는 개인의 특성에서 벗어나 역할과 역할에 따른 기대에 집중하게 만드는 힘이 있다. 극단적으로는 역할을 ‘누가’ 수행하는가 보다 역할이 ‘무엇’을 요구하는가가 더 중요할 수 있다. 부여받은 역할에의 집중은

44) Haney, Banks & Zimbardo(1973)

45) 교도관 역을 맡은 학생들은 죄수들에게 변기를 손으로 닦게 하고 밤에는 화장실도 못 가게 하는 등 심하게 학대하기 시작했다. 반면 죄수 역을 맡은 학생들은 폭동을 일으키기도 하고 공황상태에 빠져 울음을 터뜨리는 등 상황이 악화되어갔다. 급기야 실험 5일째는 모두 실험이라는 사실을 망각한 채 실제 교도관과 죄수처럼 행동하기 시작했다.

개인적 속성의 발현을 최대한 자제하게 만드는 '몰개성화(deindividuation)'의 과정을 초래한다.

짐바르도 실험에서 알 수 있듯이 역할 몰입은 기대수준을 넘어서는 과도한 행동을 가져오게 된다. 교도관은 죄수를 통제하기 위해 일정 수준의 엄격한 제약을 가해야 하지만, 폭력 등으로 이어진다면 곤란하다. 역할 간 충돌의 문제도 발생한다. 예를 들어 의사, 변호사, 회계사 등의 전문직 종사자들은 공적 영역을 담당하는 전문가인 동시에 기업의 구성원일 수 있다. 이 경우 이들은 종종 윤리 규정상 엄격해야 할 상황에서도 조직논리로 인해 비윤리적 행동을 저지르기도 한다. 엔론, 월드컴 등의 회계부정에 개입된 회계법인 소속 회계사들이 대표적인 예이다. 따라서 역할부여로 인한 부작용이 발생하지 않도록 직무설계 상 윤리적으로 충돌할 가능성이 있는 업무는 없는지 지속적으로 점검할 필요가 있다.

보다 중요하게는 역할이 사람의 행동에 미치는 강력한 영향을 감안하여, 이를 긍정적 측면에서 활용할 수 있도록 노력해야 한다. 윤리적 문제가 빈번히 발생하는 업무에 대해서는 아예 해당 업무에 대해 '보고 의무'를 명시화하는 것이 좋다. 내부감사들을 대상으로 한 설문조사에 따르면, 응답자들이 '보고'를 사전에 정의된 직무요구사항(job requirement)으로 인식하고 있을 때, 내부고발(whistle blowing)의 가능성이 높은 것으로 나타났다.⁴⁶⁾ 또 다른 연구에서는 동료들의 비윤리적 행동 보고는 매우 곤란한 상황이지만, 내부 규정으로 인해 담당 역할에 부여된 의무일 경우에는 보고할 수 있다는 경우가 다수인 것으로 조사되었다.⁴⁷⁾ 이는 조직 내 비윤리적 행동을 견제하고 감시하는 의무를 명문화해 각각의 역할에 부여할 수 있다면 자발적인 양심선언의 의지에 맡기는 것 보다 훨씬 효과적으로 윤리적 행동을 관리할 수 있음을 의미한다. 적절한 역할 부여는 구성원들의 심적 부담을 경감시켜 준다. 더 나아가 타인의 부정을 감시할 의무가 있다는 인식은 스스로를 윤리적으로 더욱 엄격하게 만드는 계기가 된다.

④ 실천지침 4 - 명령의 힘을 활용해라

: “사람은 무의식적으로 지시받은 대로 하는 경향이 있다”

46) Miceli & Near(1984)

47) Treviño & Victor(1992)

기업조직에는 위계(hierarchy)가 있다. 최근에는 권한이 실무진에게 많이 이양되고 있는 추세지만, 상사와 부하직원 간에는 ‘지시 - 수행’의 권한과 의무가 각각 부여되어 있다. 따라서 관리자들은 부하직원이 자신의 업무지시를 수행하기를 기대한다. 부하직원들은 불합리한 지시에 갈등을 느끼며 어쩔 수 없이 따르기도 하지만, 대개는 지시배경에 대한 확인 없이 시키는 대로 하는 경우가 많다. 예전에 미국의 모 TV 프로그램에서 원산지 라벨을 변경해서 군수품을 납품한 기업이 적발된 사례를 보도한 바 있다. 인터뷰 과정에서 작업을 실제로 수행한 직원들에게 왜 그런 행동을 했는지 묻자 돌아온 대답은 “상사의 지시”였다. 그 중에는 항의를 한 직원도 있었으나, “하기 싫으면, 다른 일을 찾으라”는 상사의 말에 그냥 시키는 대로 했다고 응답했다.

‘밀그램의 복종실험(Milgram Experiments)’은 실험방법이 다소 잔인하지만, 인간의 권위(authority)에 대한 복종(obedience) 성향을 잘 보여주는 실험이다. 실험방법은 다음과 같다. 가운데 벽을 두고 양 쪽에 피실험자들이 각각 ‘선생’과 ‘학생’ 역을 맡는다. 선생은 학생에게 질문(단어 받아쓰기)을 하고 틀릴 때 마다 계기판의 눈금을 올린다. 계기판은 반대 쪽 학생이 앉아 있는 전기충격의자의 강도를 조정하는 장치다. 선생 역을 맡은 피실험자는 눈금을 올릴 때마다 모르는 사람이지만 점점 높아지는 학생의 비명소리를 듣게 된다.⁴⁸⁾ 비명소리에 혼란을 느낀 선생 역의 피실험자는 실험자에게 중단할 것을 호소한다. 흰색 코트를 착용한 실험자는 그 때마다 계속 진행하라고 지시한다. 3~4차례의 종용에도 피실험자가 중단을 요구하면, 그 시점에서 실험이 끝나게 된다. 놀라운 사실은 피실험자의 65%가 눈금이 최고조에 오를 때까지 실험을 계속했다는 점이다. 이들은 분명 심리적 저항감을 느꼈지만 실험자의 명령과 권한에 대한 도전이 부담스러웠거나 실험 전체의 진행을 망치고 싶지 않아 주어진 지시사항을 그대로 수용했던 것이다.

중간관리자는 본인의 말과 행동이 부하직원들에게 미치는 권위적 힘에 대해 인지하고 있어야 한다. 최근의 기업조직이 팀제 등 수평적 형태로 변화하고 있지만, 여전히 상사의 지시가 미치는 영향력은 크다. 따라서 윤리적 업무처리를 자주 강조하는 것만으로도 효과가 있다. 아울러 기업 전체의 관점에서는 윤리적 문

48) 물론 비명은 가짜이며, 실제로 전기충격을 주는 것도 아니다. 정확히 말해서 이 실험의 대상은 ‘선생’ 역할을 맡은 사람들이다.

제가 발생했을 때에는, 당사자 뿐 아니라 직속상사를 비롯한 관리자들도 모두 조사대상에 포함시켜야 한다. 권위의 힘을 감안한다면, 해당 직원만의 문제가 아니기 때문에 해당직원만 처벌해서는 근본적 조치가 될 수 없기 때문이다. 윤리경영을 기업문화로 정착시킨 기업들은 대부분 비윤리적 문제가 발생할 경우 관련 직원의 소속 부서장, 사업부를 맡는 경영진까지 인사조치하는 제도를 갖추고 있는 경우가 많다.

⑤ 실천지침 5 - 결과에 대한 책임을 주지시켜라

: “모두의 책임은 누구의 책임도 아니다”

윤리성 여부에 대한 판단과 실제 행동이 불일치하는 가장 큰 이유는 결과에 대한 책임이 누구에게 귀속되는가와 관련된다. 즉, 눈앞에 옳지 않은 일이 벌어져도 개인적인 책임을 느끼지 않으면, 이를 시정하지 않거나 스스로 비윤리적 행위의 공범이 된다. 만약 본인이 자영업자라서 만든 제품에 대해 100% 책임을 져야 한다면, 발각되지 않을 것이라는 대단한 자신감이 없는 한 유해제품을 시장에 내놓지는 않을 것이다. 반면에 기업조직은 의사결정에 따른 결과의 책임이 모호한 경우가 많아 책임이 분산되고 결국 아무도 책임감을 느끼지 않기 때문에 비윤리적 행위가 발생할 확률도 높아진다.

책임소재의 모호성이 발생하는 사례는 크게 4가지 유형이 있다. 첫째, 상사의 책임으로 돌리기다. 실천지침 4에서 설명한 것처럼 ‘지시한 대로’ 했다는 식이다. 상사의 지시가 제품안전에 문제를 초래할 소지가 있는 경우 내심 갈등하다가도 “잘못되어도 내 책임은 아니다”라고 자위하며 그대로 일을 처리한다. 물론 지시의 책임은 중간관리자 등 상사에게도 있다. 그러나 부하직원들의 문제의식이나 심리적 저항이 계속 약해지면, 예방적 의미의 안전판이 사라지게 된다. 비윤리적 행위에 대한 문제제기를 아예 포기하는 문화가 형성되어버릴 수도 있다. 따라서 윤리적 위험을 인식하고도 상사의 지시에 그대로 따르는 행위도 직원 개인이 책임지도록 규정해야 한다. 각 직위별로 직무요구사항에 윤리적 책임을 명문화할 필요가 있다.

둘째, 집단사고(group think)의 경우다. 중요한 의사결정이 다수의 참여로 이

루어지기 때문에 개인의 책임감이 약해진다. 고전적인 심리학 연구 중 ‘책임감 분산(diffusion of responsibility)’현상이 있다. 이는 무리 속에 있을 때 개인의 책임의식이 개체 수만큼 분산되는 것을 의미한다.⁴⁹⁾ 이러한 심리적 현상이 집단 사고의 경우에도 작동한다. 집단사고의 또 다른 문제는 '윤리성에 대한 착각(illusion of morality)'이다. 집단적 의사결정의 합리화가 윤리적 문제에도 적용되어 "우리는 도덕적으로 옳지 않은 행동을 절대하지 않는다"는 잘못된 확신을 갖는 것이다. 집단사고를 방지하기 위한 대응책은 몇 가지가 있다. 우선 집단의 리더가 자신의 사건을 논의 전에 제시하지 않도록 주의해야 한다. 또한 회의과정에서 항상 대안(alternatives)의 제시가 활발히 이루어지도록 조치해야 한다. 예를 들어 참여자의 일부가 항상 논의 내용에 반대하는 의견을 제시하거나(devil's advocate), 참여자들이 각자 서로 다른 대안을 제시하도록 강제할 수 있다. 또는 집단에 속하지 않는 외부인을 논의과정에 참여시킬 수도 있다. 이러한 역할부여나 외부인 참여는 집단에 순응하려는 심리를 차단하고 감정적 불편함 없이 집단사고의 틀을 깰 수 있는 조치들의 예이다.

셋째, 책임의 분할(dividing responsibility)이다. 기업조직이 기능적으로 세분화되면서 구성원들이 책임주체로서 자신의 존재감을 느끼지 못하거나, 또는 올바른 의사결정에 필요한 정보가 조직 전체에 퍼져있어 이를 충분히 확보하지 못하는 경우다. 책임이 여럿에게 나누어져 있다 보니 결국 누구의 책임도 아닌 상황이다. 미국의 심리학자인 스콧 펙(Scott Peck)은 1968년 발생한 미군의 베트남 양민 학살 사건인 ‘말라이 학살(My Lai massacre)’⁵⁰⁾에 대한 연구팀의 일원으로 활동한 바 있다. 당시 이러한 말도 안 되는 사건이 발생한 원인을 찾기 위해 그는 미 국방부의 관련 부서들을 찾아갔다. 이 과정에서 그는 국방부의 관료적 조직이 원인임을 알 수 있었다. 관료적 특성이 관련 부서들로 하여금 해당업무에 만 치중하도록 만들고, 결국 이러한 참사에 대해서도 책임감을 느끼지 못하게 되었다는 것이다. 무기를 공급한 부서는 자신들은 무기만 공급했지 어떻게 쓰일지는 자신들의 책임영역이 아니라고 답했다. 또다른 부서는 자신들이 전술을 기획

49) 이 현상을 증명하기 위해 미국의 심리학자인 달리와 라타네는 격리된 방에 학생들을 배치하고, 간질 발작 소리에 대한 반응을 실험했다. 자신 외에 도와줄 4명의 학생이 있다고 믿었을 때는 아무도 움직이지 않았으나, 자신밖에 도움 사람이 없다고 믿었을 때 85%가 도움에 응했다.(Darley & Latane(1968))

50) 1968년 3월 16일 미군 150명이 남베트남 말라이 마을에 진입해 민간인 500여명을 남녀노소 불문하고 사살한 사건이다. 당시에는 ‘빛나는 승리’로 위장되었으나, 이후 진실이 밝혀지면서 베트남전쟁의 가장 추악한 사건으로 기억되고 있다.

하지만, 실제로 수행할지를 결정하는 것은 현장의 지휘관이라고 답했다. 스콧 펙은 이러한 과정을 '양심의 분열(fragmentation of conscience)'이라고 불렀다. 앞서 소개한 밀그램의 실험에서도 이러한 현상을 발견할 수 있다. 실험과정에서 선생 역할을 둘로 구분해 한 사람은 전기충격수치를 올리라는 지시사항을 전달만 하고, 다른 한 사람은 실제로 올리게 해서 진행했더니 지시사항을 전달하기만 한 사람이 실행자에 비해 복종성향이 훨씬 강하게 나타났다. 결국 책임 분할의 문제는 조직설계와 정보흐름과 관련된다. 혹시 조직이 지나치게 세분화되어 책임의 단위가 불명확해지지 않았는지, 정보공유가 막혀있지는 않은지 등을 검토해볼 필요가 있다. 자신의 결정이 어떠한 결과를 가져올지에 대한 정보도 없고 결과에 대한 책임도 본인에게 부여되어 있지 않은 상태에서 양심에 충실하기를 기대하기는 어렵다.

마지막으로 심리적 거리(psychological distance)다. 즉, 의사결정자와 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들이 물리적 거리 등으로 떨어져 있어 그 파급효과를 실감하지 못하는 경우이다. 만약 국내기업의 경영자가 해외현지공장 운영에 대한 의사결정을 한다면, 아무래도 자신의 결정이 현지주민이나 직원에게 미칠 파장을 체감하기는 어렵다.⁵¹⁾ 따라서 의사결정자는 현장의 경험을 갖도록 노력해야 한다. 현지공장을 직접 방문하거나, 고객과 접촉해 보는 등 별도의 노력이 필요하다.

[기업 사례] 정리해고 - 정답은 있는가?

1997년 외환위기는 한국 기업들에게 많은 상처를 남겼다. 직원들은 평생직장으로 믿어 의심치 않던 일터가 송두리째 없어지거나, 구조조정 과정에서 정리해고를 당하거나, 살아남더라도 동료들을 떠나 보내야하는 아픈 경험을 했다. 기업들은 언제라도 도산할 수 있다는 위기감을 뼈저리게 경험했고, 구조조정을 조직 슬림화의 일상적 수단으로 여기게 되었다. 이제는 평생직장이란 말이 낯설다. 이러한 정신적 외상은 조직 내에, 기업과 직원 간에 상호불신의 불씨로 작용하고 있다. 조직 내에서 직원들은 미래에 대해 심각한 불안감을 항시 느끼고 있다. 경영진은 직원들에

51) 밀그램의 실험에서도 선생 역할 학생 역의 피실험자를 같은 공간에 두고 진행했더니 최대수치까지 지시대로 복종하는 경우가 60%에서 40%로 줄었으며, 선생 역할을 하는 피실험자에게 학생의 손을 직접 전기충격판에 놓도록 지시했더니 다시 복종하는 경우가 30%로 감소했다.

게 일자리의 안정성을 약속할 수 없고, 조직에 대한 충성심을 요구하기도 어렵다. 그렇다면, 기업-직원간의 관계에 이러한 불안정성을 초래하는 정리해고는 이윤추구를 위한 당연한 도구인가, 아니면 기업도산을 막기 위한 최후의 수단인가? 이제 정리해고에 대해 극단의 입장에서 서 있는 3개 기업들의 사례를 살펴보자. 정리해고에 대한 조직의 태도가 다르다는 것은 문화의 문제일수도, 처한 상황의 문제일수도 있다. 그러나 잊지 말아야 할 것은 그 방법과 절차가 얼마나 공정했느냐다. 즉, 정리해고도 선악의 문제가 아니라 방법의 문제인 것이다.

A. 스캇 페이퍼(Scott Paper Company) 사례

1993년말 스캇 페이퍼는 진부한 제품구성, 본업과 무관한 신규사업 등으로 인해 수익과 주가까지 지지부진한 상황이었다. 이사회는 비틀대는 이 대기업에 새로운 활력을 불어넣기로 결정했다. 그리고 후속조치로 1994년 4월에 자칭 ‘람보’로 불리던 앨버트 던랩(Albert J. Dunlap)을 신임 CEO로 임명했다. 그는 취임하자마자 조직 내에 위기의식을 조성하기 시작했다. 우선 20억 달러에 이르는 비핵심 사업을 신속하게 매각했다. 이와 병행해 전체 인력의 1/3에 해당하는 11,000명의 직원들을 해고했다. 그러나 그가 취한 조치 중 지역경제를 발칵 뒤집은 것은 본사 이전 결정이었다. 창업 후 116년간 스캇 페이퍼가 자리를 잡고 있던 필라델피아에서 플로리다로 본사를 옮기기로 한 것이다. 플로리다는 앨버트 던랩이 살고 있는 곳이기도 했다. 14개월의 구조조정을 통해 스캇 페이퍼의 주가는 무려 146% 급등했다. 1년 만에 이익규모가 배증한 결과였다. 1995년 중반 스캇 페이퍼는 김벌리 클라크(Kimberly-Clark)에 68억 달러에 인수되었다. 스캇 페이퍼의 주주들은 환호했다. 그러나 누구보다 이 결과를 흐뭇해한 사람은 앨버트 던랩이다. 연봉과 스톡옵션 등으로 1억 달러를 받은 것이다. 15개월의 재임기간을 생각하면, 나쁘지 않은 결과였다.

많은 사람들이 앨버트 던랩을 기업영웅으로 칭송한다. 또 다른 많은 이들은 그를 ‘전기톱 앨(Chainsaw Al, Al은 Albert의 약칭)’이라고 칭하며, 천하의 악당으로 여긴다. 당시 기업회생을 위한 일련의 조치들이 매우 고통스러운 것이었지만, 경쟁력이 저하된 기업을 회복시키기 위해 어쩔 수 없이 필요한 일이었다. 그러나 필라델피아 지역주민들이 분노하는 것은 본사 이전이 ‘단지 날씨가 마음에

들지 않아서' 라는 납득하기 힘든 이유 때문이었다는 점이다. 그들에게 스캇 페이퍼는 그렇고 그런 회사 중 하나가 아니었다. 스캇 페이퍼는 지역사회의 모범적인 기업시민이었고, 지역 문화와 사회 발전에 기여하는 기업이었다. 그러나 던랩⁵²⁾은 오랜 기간 회사에 헌신한 직원들을 해고하면서 전혀 미안한 기색도 없이 오만했고, 지역사회에 대한 태도도 매한가지였다.

B. 링컨 전기 회사(Lincoln Electric Company) 사례

링컨전기는 1895년 존 링컨(John C. Lincoln)이 설립한 이래 줄곧 직원들과 유별나게 돈독한 관계를 유지했다. 또한 최적의 근로환경을 제공하는 데 있어 어느 기업보다 열심이었다. 1914년부터 직원들과 경영진간의 열린 대화를 위해 자문위원회를 설치했다. 1923년에 링컨전기가 채택한 유급휴가 제도는 미국기업 중 거의 최초의 시도였다. 1925년부터는 스톡옵션 제도를 시행했다. 스톡옵션제도가 지금은 매우 흔하지만, 그 당시로서는 파격적인 제도였다. 1929년에는 종업원제한 제도를 시작했다. 1934년부터 성과보상제도를 도입하기도 했다. 이 모든 제도들이 20세기 초반에 이루어졌다는 점이 놀랍다. 그러나 이러한 제도들 중 특히 미국기업으로서 가장 논란이 되었던 것은 '중신고용(guaranteed employment plan)'일 것이다. 하지만 1980년대 초반, 링컨전기도 중신고용제의 존재를 고민해야하는 위기상황에 직면했다. 물가상승, 에너지비용 상승, 경기침체 등 당시의 악화된 경영환경이 겹치면서 링컨전기의 매출은 40% 급락했다. 경영진들은 중신고용제라는 직원들과의 약속을 계속 지킬 수 있을지 확신할 수 없었다.

극도의 경영난이 계속되었으나, 링컨전기의 직원들은 단 한명도 '일거리가 없다'는 이유로 해고되지 않았다. 사실 1948년 이래로 링컨전기는 미국 내에서 한 번도 정리해고를 한 적이 없었다. 회사가 직원들에게 보여 준 신뢰는 1993년에 직원들의 충성으로 돌아왔다. 당시 밀려드는 주문을 처리하기 위해 종업원들이 반납한 휴가일수가 614주에 달했다. 1994년에는 500명의 신규직원을 고용했으

52) 엘버트 던랩은 경영하는 기업마다 구조조정을 통한 기업가치제고 전략을 반복했다. 1996년에는 선빔(Sunbeam)의 CEO가 되어 공장의 2/3를 폐쇄하고, 직원 절반인 12,000명을 해고하였다. 주가는 상승했으나, 97년에 무리하게 3개 회사를 인수한 후, 경영실적이 악화되었다. 1998년에 해고된 후, 선빔의 CEO 재직 당시 회계조작 혐의가 드러나 벌금형을 받게 되었다. 흥미로운 점은 그가 과거 2차례 해고된 전력이 있다는 것인데, 한 번은 회계조작사실을 목인했다는 이유로 이사회로부터 해고되었고, 다른 한 번은 동료 및 부하 직원들과의 마찰이 심해 부하직원들이 그가 그만두지 않으면 집단사표를 제출하겠다고 경영진을 압박했기 때문이라고 한다.

며, 1995년에 매출은 10억 달러에 육박했다.

C. 맬던 밀즈(Malden Mills) 사례

1995년 12월, 미국 메사추세츠 주 로렌스(Lawrence)에 위치한 90년 역사의 실내장식용 직물 제조업체인 맬던 밀즈(Malden Mills)의 공장에 화재가 발생했다. 화재로 남은 것은 공장의 일부 생산시설 뿐이었다. 당시 창업일가의 후손이자 경영자였던 애론 폴슈타인(Aaron Feuerstein)의 주변 사람들은 공장을 폐쇄하고, 화재 보상금을 받고 은퇴하거나, 아니면 다른 곳에 새로운 공장을 지어 사업을 할 것을 권했다. 그러나 폴슈타인은 이러한 충고를 거부하고, 최대한 단시일에 공장을 재건하며, 예정된 성탄절 보너스를 포함하여 향후 100일간 종업원들에게 급여를 지급할 것을 약속했다. 공장을 가동할 수 없기 때문에 당연히 일거리가 없음에도 말이다. 더구나 화재의 원인이 규명되기 전까지 보상금 지급이 연기되는 탓에 폴슈타인은 사재를 털고, 빚을 져서 직원들의 급여를 감당해야 했다. 또한 당시 직원들의 급여는 업계 최고 수준이었다.

약속대로 100일간의 급여는 지급되었고, 그 사이 공장도 다시 가동되어 다행히 큰 고객들은 유지할 수 있게 되었다. 하지만 일부 공장의 시설은 복구되지 못했고, 400명의 직원들은 어쩔 수없이 회사를 떠나야 했다. 폴슈타인은 이들에게 재취업할 때까지 3개월간 의료보험을 지급하고, 회사에 새로운 일자리가 생기면 복귀할 수 있도록 해주겠다고 약속했다. 또한 이들의 취업을 돕기 위해 근로자 센터를 설립하였다.

이러한 일련의 조치들은 사회의 큰 주목을 받았다. 언론들은 앞 다투어 이를 기사화하면서 직원들을 배려하는 인간적 경영에 찬사를 아끼지 않았다. 보스턴대대는 폴슈타인에게 명예 학위를 수여하기도 했다. 화재 후 1년 반만인 1997년 6월 마침내 보험사가 3억 달러 전액을 보상하기로 결정했고, 그해 매출은 화재 전에 비해 40%, 생산성은 25%나 증가했다. 경영이 정상 회복되면서 떠났던 직원들 중 일부는 재고용되었다. 맬던 밀즈는 경영 외적으로도 특정한 홍보효과를 본 셈이며, 직원들의 충성심, 고객 및 대중의 관심과 칭찬을 받는 기업으로 거듭났다.

그러나 다른 한편에서는 업계 대부분의 기업들이 치열한 가격경쟁 속에 원가 절감을 위해 공장을 해외이전하거나, 새로운 사업으로 전환하고 있던 상황에서 그의 결정이 본인뿐 아니라 회사를 위해서도 과연 합리적인가라는 의문을 제기했다. 특히 폴슈타인家 소유의 비공개기업이기에 가능한 조치이지, 만약 상장기업이라면 불가능한 일이라는 평가도 있었다.

2001년 11월 경기가 악화되면서 맬던 밀즈는 또 다시 파산지경에 몰렸지만, 화재 당시의 도덕적 결단을 기억하는 정부 및 채권자들의 도움으로 파산은 가까스로 막을 수 있었다. 그러나 경영자인 폴슈타인은 그 대가로 자리에서 물러나야 했다. 폴슈타인은 경영권을 탈환하기 위해 절치부심했으나 2007년 2월 맬던 밀즈는 재차 파산신청을 했으며, 폴라텍(Polartec)에 인수되면서 역사 속으로 사라지게 되었다.

4. 최고경영자(CEO)의 윤리적 문제와 대응

기업의 수장인 CEO가 기업윤리에 미치는 영향은 절대적이다. CEO의 언행은 직원들에게 최우선적인 의사결정의 지침이 되기 때문에 기업의 윤리적 정체성을 가능하게 하는 기준도 CEO일 수밖에 없다. 또한 CEO는 기업의 윤리 스캔들이 발생할 경우, 행위 당사자가 아니더라도 그 책임에서 자유롭지 못하다. 법적인 책임뿐 아니라 사회적인 비판과 책임까지 모두 감수해야 한다. 물론 엔론의 사례처럼 최고경영자가 주도적으로 비윤리적인 행동을 저지르는 사례도 드물지 않다.

본 장에서는 한 기업의 윤리적 역량을 측정하는 척도로서의 CEO의 역할과 책임 그리고 윤리적 리더십의 강화방안에 대해 살펴본다.

1) 최고윤리경영자로서의 CEO의 역할

윤리경영의 대두와 함께 최고윤리경영자를 의미하는 CEO(Chief Ethical Officer)를 임명하는 기업들이 늘고 있다. 특히 미국에서는 1991년의 연방판결 지침(Federal Sentencing Guideline)과 2000년대 초반의 샤베인-옥슬리법의 영향을 받아 많은 기업들이 사내에 최고윤리경영자를 선임하고 있다.

특정 분야에 대한 최고책임자가 관련 업무를 총괄하는 것은 일견 효과적인 방법으로 보인다. 최고윤리경영자가 자신의 역할에 맞는 권한을 행사하기 위해서는 선임과정에서부터 권한에 이르기까지 세심한 설계가 필요하다. 예를 들어 최고윤리경영자는 최고경영자나 이사회에 직접 보고할 수 있는 권한을 가지고 있어야 하며, 일반부서의 협조를 구할 수 있어야 한다. 최근 들어서는 최고윤리경영자의 독립성을 확보하기 위해 윤리경영, 준법감시(compliance) 훈련을 받은 외부 인력을 영입하는 기업들도 늘고 있다.

최고윤리경영자의 선임 요건

- ① 오랜 재직 기간을 통해 기업 내 신뢰를 축적한 사람
 - 미국 기업들의 경우 대체적으로 근속기간 10~25년의 임원이 담당
 - 윤리경영 프로그램 담당자가 누구인가는 프로그램에 대한 임직원들의 존경심과 신뢰를 좌우하므로 최고윤리경영자 선임은 윤리경영의 성패를 좌우
- ② 개인적인 네트워크와 여러 부서에서의 업무상 경험을 보유
 - 조직 내 다양한 부서에서의 경험을 보유함으로써 업무 및 조직상의 제반 문제에 정통해야 함
 - 회사에서의 평판과 네트워크를 통해 윤리경영 프로그램을 이식시키고 다른 부서의 효과적인 협조를 유도할 수 있어야 함
- ③ 적절한 내부 인사가 없거나, 비윤리적 행위로 신뢰를 잃은 기업의 경우 외부에서 새로운 인물을 충원할 수도 있음
 - 오히려 강력한 윤리 프로그램 실천 의지의 표명일 수도 있음
 - 그러나 이 경우 윤리경영 담당자에게는 조직 내에서의 높은 위상과 권한이 제도적으로 보장되어야 함
 - ※ 실제로 미국의 연간 매출 10억 달러 이상의 대기업에서는 윤리경영 전담자를 파트타임으로 선임하는 경우가 증가하고 있는데, 이는 윤리경영 업무에만 몰입하게 하려는 의도를 갖고 있음

하지만 윤리경영의 시작과 끝은 역시 최고경영자에게 달려 있다. 한 기업의 윤리경영 스타일은 물론 윤리경영의 실패에 대한 최종책임도 최고경영자에게 있다. 따라서 최고윤리경영자라는 별도의 직책 설치 여부와 상관없이 기업의 최고경영자(CEO)는 곧 최고윤리경영자(CEO)로서의 리더십을 발휘해야 한다. 이러한 사정 때문에 최고경영자가 최고윤리경영자를 겸임하는 기업도 있다. 조직 내의 윤리적 딜레마를 해결하는 방식은 결국 최고경영자의 철학이 좌우한다. 최고경영자는 임직원들의 윤리적 문제에 대해 다음과 같은 3가지 태도를 취할 수 있다. 첫째, 문제가 발생하면 사후적으로 외부에 대해서는 최대한 조용히 대응하는

‘방임형’. 둘째, 예상되는 문제를 관정할 수 있는 규칙을 정해 놓았다가 문제가 터지면 이 기준에 따라 처리하는 ‘준법감시형’. 마지막으로 문제가 발생하지 않도록 교육하고 예방하기 위해 노력하는 ‘가치지향형’이다. 이상의 3가지 유형 중 어떠한 태도를 취할지는 최고경영자의 리더십 스타일이 결정한다.

최고경영자는 윤리경영을 추구할 인센티브도 가장 강하다. 첫째, 최고경영자는 윤리경영을 통해 임직원의 생산성을 제고할 수 있다. 도덕적인 불편함을 안고, 업무에 임하는 임직원들은 집중력과 효율성이 떨어질 수밖에 없다. 이를 해결해주는 것 자체가 생산성을 높이는 업무환경을 조성하는 길이다. 둘째, 윤리경영을 통해 기업의 윤리적 행태를 중요시하는 소비자 및 투자자에게 호소력을 높일 수 있다. 예를 들어 최근 등장하는 사회책임투자펀드(SRI) 등은 기업의 윤리적 역량을 투자판단의 기준으로 삼는다. 세계적 투자가인 워렌 버핏(Warren Buffet)도 기업 성공의 필수적 요소로 최고경영자의 윤리적 역할을 강조하고 투자판단 시 중요한 근거로 활용하고 있음을 강조한 바 있다. 마지막으로 아주 드물게는 차별화된 윤리경영으로부터 개인적인 만족감을 얻을 수도 있다.

2) CEO의 침묵과 방관 : 이유와 파급효과

한 기업의 윤리경영 유형은 ‘윤리적 행동기준에 대한 기대수준’과 ‘윤리 문제에 대한 의사소통 여부’에 따라 <표 2-5>와 같이 4가지로 분류할 수 있다. 유형(I)은 구성원들의 윤리적 행동기준에 대한 기대수준이 높은 만큼 일상적인 경영과정에서도 윤리적 문제에 대한 의사소통이 활발한 기업으로 윤리경영 실천의 모범 기업이다. 유형(II)는 대외적으로는 윤리적 문제의 중요성을 강조하지만, 실제 기업경영에서는 윤리적 행동 기준을 중요시하지 않는 기업이다. 이미지 개선 차원에서 윤리경영을 도입한 후 실천의 준비도, 의지도 없는 기업이다. 유형(III)은 윤리적 행동기준에 대한 기대 수준은 높지만, 실제 경영과정에서는 윤리 문제에 대한 의사소통이 거의 없는 기업이다. 윤리적 의사결정의 실천과 책임을 개인에 맡기는 기업이다. 마지막 유형(IV)는 전형적인 비윤리적 기업이다.⁵³⁾

53) Bird & Walters(1989) 논문 참조

〈표 2-5〉 윤리적 행동과 의사소통을 기준으로 한 기업유형 분류

		윤리적 행동기준에 대한 기대수준	
		높음	낮음
윤리문제에 대한 의사소통	있음	(I) 기업윤리의 일관성	(II) 위선적/윤리적 약점
	없음	(III) 기업윤리에 대한 침묵	(IV) 비윤리적 행위

우리가 관심 있게 보아야 할 유형은 (III)이다. 실제로 많은 기업들은 유형 (III)에 해당한다. 경영자들은 윤리적 행동기준을 중시하면서도 일상적인 경영 과정에서는 가급적 언급을 자제한다. 결과적으로 “기업윤리는 개별 경영자에게는 매우 중요한 사항이지만, 경영자 그룹 내에서는 결코 중요한 주제가 아닌”현상이 전개된다. 이러한 환경에서 윤리적 문제와 관련된 의사결정에 직면한 개인은 개인적으로는 당황하게 되지만, 공개적 토론이나 상담을 통한 해결은 곤란하다. 즉, 조직의 윤리적 행동기준이 높아진 반면 평소 개인의 윤리적 의사결정에 대한 기준은 애매 모호하거나 무시되고 있기 때문에 개인은 윤리적 딜레마에 직면하고 만다.

그렇다면, 왜 경영자들은 윤리경영에 대한 유인을 갖고 있으면서도 윤리적 문제에 대해 침묵하는 모순된 태도를 취하는가? 첫째, 기업윤리는 구성원들의 융화와 유대를 위협하는 요인이라는 편견 때문이다. 경영자들은 윤리 문제에 대한 기업 내에서의 토론은 개인 간의 대립을 조장한다는 사고를 갖고 있다. 예를 들어 약간의 예산 전용, 약간의 조직적 특혜, 약간의 연고주의 등에 대해 지적하기 시작하면 서로 돌을 던지는 악순환으로 비화한다고 우려한다. 경영자들은 윤리 문제를 갈등과 비용 요인으로 간주하기 때문에 가능한 한 묵인하려는 성향을 갖는다.

둘째, 윤리 경영의 강조가 효율성을 저해한다는 사고 때문이다. 윤리적 기준 자체가 다양하기 때문에 윤리적 문제에 대한 언급은 경영상의 문제 해결에 도움이 되지 않는다고 생각한다. 이로 인해 조직 내에서는 윤리적 기준을 자신들의 이익 보호 또는 다른 부서로부터의 공격을 방어하기 위한 수단 정도로 활용하는 부작용이 발생한다. 경영자는 특히 윤리적 기준이나 공정성을 언급하면 구성원들이 성과 보다 과정과 분배에만 몰입하게 되지 않을까 걱정한다. 경영자들은 윤리적 기준을 강조할 경우 경영의 유연성이 방해받을 수 있다는 점을 경계한다.

즉, 종업원, 주주, 기타 이해관계자들과의 관계에서 경직적인 윤리기준과 약속을 강조할 경우 유연한 전략 구사가 제약받게 되는 상황을 우려하는 것이다.

마지막으로 경영자들이 윤리적 문제 침묵하는 이유는 기업윤리가 조직 내의 권위와 효과에 방해가 된다는 인식 때문이다. 경영자들 중에는 사실상 윤리적 기준에 대해 문맹인 상태인 경우도 많다. 특정 문제를 윤리적 기준에 따라 처리해 본 경험과 지식이 거의 없다. 따라서 윤리적 의사소통은 자신의 권위에 흠집을 낼 수 있으며, 또한 윤리적 기준은 난해하고 이상적이기 때문에 경영자의 미덕인 추진력에 장애가 될 수 있다고 인식하는 것이다.

위와 같은 이유들 때문에 경영자들이 윤리적 문제에 침묵하지만, 장기적으로는 다음과 같은 현상들에 의해 오히려 비용을 초래하게 된다. 첫째, 윤리적 건망증에 빠져 싫든 좋든 실제 기업 활동은 법, 직업윤리, 조직규범, 사회적 통념과 같은 윤리적 기준에 의해 규정될 수밖에 없다는 사실을 간과한다. 이로 인해 해외 진출, 공장 이전 등 사회규범에 민감한 사안에 대한 전략적 판단에서 실수할 가능성이 높아진다.

둘째, 기업 활동은 윤리적으로 중립적이라는 협의의 윤리적 판단 기준에 집착하게 된다. 경영은 오로지 실행가능성, 비용-편익 등과 같은 비인격적 판단일 뿐이며 윤리적 기준을 적용해서는 곤란하다고 주장한다. 이 경우, 갈등하는 기준들 사이에서 올바른 선택을 유도하는 고도의 전략적 판단 역량이 부족해진다.

셋째로 윤리적 기준에 대한 의사소통의 부재는 경영자의 윤리적 스트레스를 증가시킬 수 있다. 의사소통 부재의 상황은 윤리적 딜레마에 대한 의견을 상사는 물론 동료와 공유할 수 없는 경우를 뜻한다. 따라서 모든 윤리적 기준을 무시하거나 중립적이라고 가정하면서 스트레스를 극복하려고 노력하게 된다. 그러나 이러한 상황에서 경영자 자신은 물론 회사에게 최선이 될 수 있는 창조적 해결방안의 모색은 불가능하다.

넷째, 윤리적 판단 실수에 대한 처리도 소홀해진다. 조직의 침묵은 윤리적 기준에 대한 문제제기를 더욱 곤란하게 만든다. 설령 누군가 윤리적 판단 기준을

언급하더라도 이들을 소영웅주의자로 취급하며 사건이 커질 때까지 아무도 조기 경보를 울리지 않는 상황이 초래된다.

마지막으로 윤리적 행동 기준에 대한 경영자의 권위가 감소할 수밖에 없다. 경영자들이 보다 개방적인 자세로 윤리적 기준을 이야기하지 않으면서 조직 구성원들에게 보다 높은 도덕적 책임감을 부여하는 것은 곤란하기 때문이다.

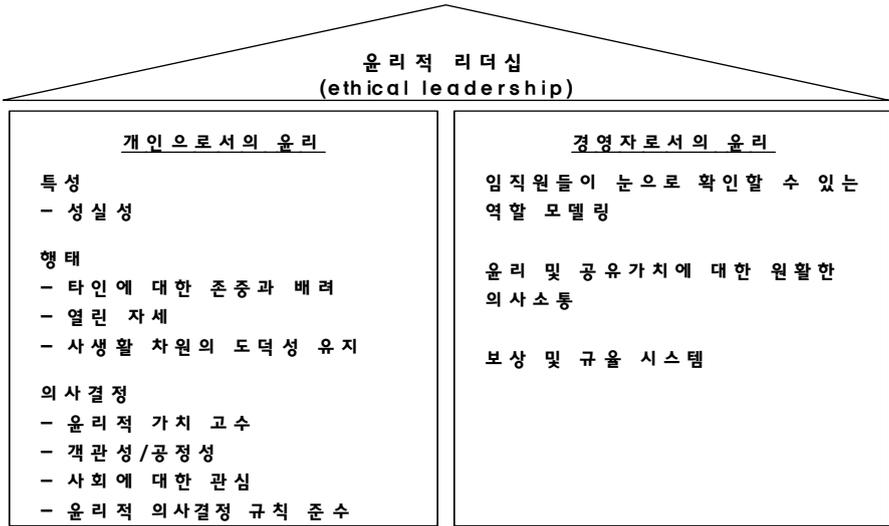
3) 윤리적 리더십(Ethical Leadership)의 개발

① 윤리적 리더십이란 무엇인가?

최근 미국경영자협회(American Management Association)는 “현재의 비즈니스 환경에서 효과적인 리더가 되기 위해 필요한 자질은 무엇인가”에 대한 조사를 실시한 바 있다. 이 질문의 응답자 중 56%가 “윤리적 행동”을 가장 중요한 덕목이라고 응답했으며, 다음으로 51%가 건전한 판단 능력, 47%가 유연한 적응력을 지적했다(복수 응답). 이처럼 ‘윤리적 리더십’은 리더가 갖추어야 할 새로운 리더십 유형으로 급부상하고 있다. 그러면 윤리경영의 절대 명제로 강조되는 윤리적 리더십이란 무엇인가?

윤리적 리더십이란 “기업의 일상적인 경영 과정에 윤리적 가치를 통합시킬 수 있는 리더의 역량”을 말한다. 윤리적 리더십은 “개인적 차원의 윤리”와 “경영자로서의 윤리”라는 양대 축으로 구성된다. 개인적 차원의 윤리적 특성이 결여되는 경우 임직원들에 대한 호소력이 약화되며, 경영자로서의 윤리 역량이 부족할 경우 조직 전체로의 확산이 어려워진다. 특히 대규모 조직에서는 '리더가 윤리적'이어도 그 사실조차 임직원들에게 전파될 수 있는 기회가 제한될 수 있다.

〈그림 2-1〉 윤리적 리더십(Ethical Leadership)의 구성 요건



② 윤리적 리더십의 요건

개인으로서의 윤리 측면은 특성(trait)과 행태(behavior) 그리고 의사결정 측면으로 구분해 볼 수 있다. 우선 윤리적인 개인의 특성이란 언제 어떠한 상황에서도 안정적으로 유지되는 개인의 성격을 말하며 성실성(integrity)을 갖추어야 한다. Integrity의 어원은 ‘in(not) + tegr(touch)’로 누구도 더럽힐 수 없는 고결함, 신성함, 무결점 등을 의미한다. 즉, 정직(honesty)과 신뢰(trustworthiness)를 포함하는 개념이다. 최고경영자가 성실성의 덕목을 갖추어야 임직원들이 윤리적 문제를 리더에게 제기할 수 있다.

개인의 행태 측면에서는 먼저 타인을 배려(concern for people)할 줄 알아야 한다. 지위 고하를 불문하고 타인을 존중할 줄 아는 마음가짐이 필요하다. 아울러 열린 자세(being open)를 유지해야 임직원들이 나쁜 뉴스를 전달할 수 있다. 임직원들에게 나쁜 소식은 징계의 대상이 아니라 논의해야 할 현안 과제라는 인식을 줄 수 있어야 한다. 아울러 사생활 차원에서 도덕성(personal morality)을 유지해야 한다. 임직원들은 최고경영진에게 평균 이상의 도덕성을 요구하는 경향이 있으며, 최고경영자의 도덕성은 임직원들의 행동을 규율하는 기준이 된다.

마지막으로 의사결정에 있어서는 윤리적 가치와 원칙을 견지하고, 객관적이고 공정한 판단을 지향하며, 공동체와 사회를 배려하면서 의사결정의 규칙에 따르기 위해 노력해야 한다.

윤리적 리더십의 두 번째 요건은 개인이 아닌 경영자로서의 윤리 역량이다. 일반적으로 개인적인 차원에서 윤리적인 특성들을 구비하면 곧 윤리적 리더십을 갖춘 것으로 인식한다. 그러나 개인이 윤리적이라는 사실만으로는 임직원들에게 메시지를 전달하기에 부족하다. “사람이 좋다, 윤리적이다”라는 평가만으로는 윤리적 리더십을 발휘할 수 없다. 따라서 개인적으로 윤리적인 품성을 지니는 차원을 넘어 조직 전체에 기업윤리의 메시지를 전달할 수 있는 경영자로서의 윤리 역량이 필요하다. 이를 위해서는 첫째, 임직원들이 눈으로 확인할 수 있는 역할 모델을 수행해야 한다. 앞서 지적 했듯이 경영자의 말과 행동은 곧 임직원들의 행동을 규정하는 원칙이 된다. 구조조정 중인 기업에서 최고경영자가 비행기 퍼스트 클래스 이용을 자제하고, 최고경영진의 급여부터 삭감하는 것과 마찬가지로 CEO의 술선수범하는 자세가 전제되어야 한다. 만약 거래처로부터 선물 받지 않기 운동을 전개하면서 CEO가 유명 오페라나 운동경기장의 VIP석에 등장한다면 임직원들은 최고경영자를 신뢰하지 않을 것이다. 임직원들은 CEO가 자신의 지갑에서 나온 돈으로 티켓을 구매했다고 믿지 않을 것이기 때문이다. 임직원들은 윤리강령이나 행동규칙이 모두에게 공정하게 적용되고 있는가에 매우 민감하다. CEO가 무감각하게 수용하는 관행도 임직원들에게는 매우 민감할 수 있음에 유의해야 한다.

둘째, 윤리적 리더십을 발휘하기 위해서는 윤리와 기업 공유가치에 대한 의사소통을 활성화해야 한다. 대부분의 경영자들은 윤리적 문제에 대해 언급하기를 기피한다. 그러나 최고경영진이 가치와 윤리에 대해 언급하지 않으면 임직원들은 절대로 윤리와 가치를 중요하게 생각하지 않는다. 최고경영자가 가치와 윤리에 대해 전문가적인 지식을 가질 필요는 없으며 의사소통을 위한 지지자로서의 역할을 수행하면 된다. 미국의 한 저명한 기업윤리학자는 최고경영진이 임직원들과 윤리와 가치에 대해 의견을 교환하는 과정을 청소년 성교육에 비교한 바 있다. 학교나 전문적인 강사가 얼마든지 있지만, 부모의 교육이 특히 효과가 크고 절대적으로 필요하듯이 기업윤리에 있어서도 최고경영진의 명확한 발언이 필요

하다는 점을 강조한 것이다.

셋째, 조직 내에 보상 시스템을 확립하기 위해 노력해야 한다. 직급과 상황에 관계없이 일관된 원칙하에 이루어지는 보상과 처벌이 중요하다. 예를 들어 공금의 사용은 크기의 문제가 아니라 원칙의 문제다. 아무리 작은 돈이라도 원칙에 어긋나면 처벌을 받아야 하고 비교적 큰 돈이라 하더라도 목적이 규정과 부합된다면 허용해야 한다. 특히 위로 엄격하고 아래로 관대한 조치가 필요하다. 하급 직원들만 윤리교육의 대상이 되고 스트레스를 받는 풍토가 조성될 경우 윤리적 가치의 확립은 더욱 어려워진다.

③ 윤리적 리더십의 개발

윤리적 자질을 지닌 개인이라고 해서 반드시 윤리적 리더십을 지닌 리더라고 할 수는 없다. <표 2-6>에 분류된 것처럼 윤리적 리더십의 구성요건에 따라 경영자를 비윤리적 리더, 위선적인 리더, 중립적인 리더, 윤리적 리더로 구분해 볼 수 있다. 위선적인 리더는 대체로 말만 하고 개인적으로는 실천하지 않는 리더다. 이 경우 임직원들은 기업윤리에 대해 냉소적이고 불신을 갖게 된다. 윤리적으로 중립적인 리더란 윤리적인 품성은 존재하지만, 경영자로서의 윤리 역량이 부족하여 실제 임직원들이 윤리적인 리더로 간주하지 않는 경우다. 임직원들이 리더가 윤리적 문제를 중요시한다는 점조차 인식하지 못하는 상황인 것이다. 윤리적 리더십 개발이란, 결국 비윤리적 리더는 물론 위선적인 리더와 윤리적으로 중립적인 리더를 모두 윤리적인 리더로 바꾸기 위해 노력하는 과정이라고 할 수 있다.

<표 2-6> 윤리적 리더십의 구성요건에 의거한 리더의 유형 구분

		개인으로서의 윤리	
		강(強)	약(弱)
경영자로서의 윤리	강(強)	윤리적 리더 (Ethical Leader)	위선적 리더 (Hypocritical Leader)
	약(弱)	윤리적으로 중립적인 리더 (Ethically Neutral Leader)	비윤리적 리더 (Unethical Leader)

A. 윤리적 리더십 개발, 하나

: “자신의 윤리적 특성에 대해 평가하고 훈련하라”

개인적 차원에서 자신이 중요시하는 윤리적 가치를 정리하는 작업이 출발점이다. 리더들은 대체로 경영자로 성장하는 과정에서 자연스럽게 윤리적 리더십을 갖게 될 것으로 기대하지만, 기회를 얻지 못하는 경우도 얼마든지 있을 수 있다. 특히 최근 들어 단기적인 경영성과가 중시되면서 성실성이나 신뢰의 가치를 제대로 평가받지 못한 채 리더의 지위에 오를 가능성이 높아지고 있다. 그러나 리더가 되는 순간 개인의 윤리적 특성은 더 이상 사적 영역이 아니다. 성장과정에서 기업윤리라는 가치에 대해 크게 고민해 보지 못한 리더의 경우에는 독서, 세미나, 워크샵, 개인자문 등을 통해 스스로 훈련의 기회를 마련해야 한다. 윤리적 속성은 타고난 인격이 아니라 학습과 훈련을 통해 개발 되는 것이며, 훈련과정을 통해 윤리적 가치에 대한 지식과 권위를 확보할 수 있다.

B. 윤리적 리더십 개발, 둘

: “현재 기업 내의 윤리적 리더십 현황을 파악하기 위해 노력하라”

경영자들은 임직원들이 자신의 윤리적 특성 및 역량에 대해 어떻게 생각하고 있는지를 점검할 수 있는 정보 창구가 필요하다. 최고경영진은 언제나 우화에 나오는 ‘벌거숭이 임금님’이 될 수 있음에 유의해야 한다. 자신은 윤리적 리더십을 발휘하고 있지만, 임직원들에게는 전혀 전달되지 않는 상황이 발생하는 것이다. 다음과 같은 간단한 Quick Test를 통해 본인이 속한 조직의 윤리적 리더십 수준을 평가해 보는 것도 방법이다.

〈표 2-7〉 윤리적 리더십 수준 평가를 위한 Quick Test

설문항목	응답내용		전혀 그렇지 않다		거의 그렇지 않다		거의 그렇다		매우 그렇다	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
우리의 리더는 조직의 윤리적 요구사항들과 기대를 이해하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
우리의 리더는 자신이 임직원들에게 요구하는 윤리적 기준과 일관되게 행동한다	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
우리의 리더는 다른 어떤 책임 보다 윤리적 책임을 중요하게 생각한다	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
임직원들은 윤리적인 문제를 제기하기 위해 자유롭게 리더를 만날 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
우리의 리더는 일상적인 경영활동에서 발생할 수 있는 잠재적인 윤리적 갈등을 해결하는데 앞장 선다	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
우리의 리더는 특수한 윤리적 상황이 발생했을 경우 조직의 누구에게 자문을 구해야 하는지 알고 있다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
우리의 리더는 임직원들의 윤리적 행동과 의사결정에 대한 책임을 기꺼이 수용한다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
우리의 리더는 일상 생활에서도 임직원들의 윤리적 의사결정과 행동을 인식하고 보상하기 위해 노력한다	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

주 : 각항목별로 4점미만 : 윤리적 리더십의 효과가 없다.

4~6점 : 윤리적 리더십이 겨우 작동하고 있다.

7점 : 윤리적 리더십이 효과적으로 작동하고 있다.

C. 윤리적 리더십 개발, 셋

: 주어진 상황에 따라 리더십 행사 스타일을 결정하라

윤리적 리더십의 현황에 대한 판단이 주어졌다면 다음은 어떤 수단을 통해 리더십을 행사할 것인지를 결정해야 한다. 윤리적 리더십이라 해서 항상 부드러운 것은 아니고 조직의 변화를 위해서는 독재적인 리더십, 카리스마 리더십 등 다양한 리더십 유형이 활용될 수 있다. 윤리적 리더십의 행사 방식은 조직 문화와 상황에 따라 차별화된다. 기존의 잘 다듬어진 윤리경영 시스템을 유지하고 미세 조정만 수행하면 되는 상황에서는 ‘설득(persuasion)’ 과 ‘이해 촉진(facilitation)’ 을 통해 임직원들의 역량을 발휘시키면 충분하다. 그러나 조직이 심각한 윤리적 위기에 처해 있거나 이해관계자들로부터 변화의 요구가 거세질 경우에는 ‘보상 시스템을 활용한 조종(manipulation)’ 과 ‘강제적인(coercion) 수단’ 이 불가피할 것이다.

D. 윤리적 리더십 개발, 넷

: 윤리적 리더십을 지원하기 위한 제도적 시스템을 구축하라

임직원들이 보복의 두려움 없이 윤리적 문제를 제기할 수 있는 구조를 구축해야 한다. 임직원을 대상으로 한 설문조사, 360도 회전평가와 같은 수단을 활용한 쌍방향 커뮤니케이션 통로의 개설이 대표적인 예가 될 수 있다. 선발, 승진, 평가 등을 윤리적 가치와 연결시키는 방법도 있다. 승진과정에서 기업가치 및 도덕성 준수가 업적에 우선한다는 원칙 등을 제시할 수 있다면 임직원들이 윤리적 리더십의 가치를 체감할 수 있을 것이다.

우리나라의 경우 각 기업들은 도덕성에 대한 양적 평가 기법 등으로 고민하지만, 서구 기업도 특별한 평가 기법을 갖고 있는 것은 아니다. 책임자의 서면 평가 및 그에 대한 사후적 책임이 평가의 기본 요소이자 거의 유일한 객관적 근거가 될 뿐이다. 문제는 우리나라의 경우 모두 좋은 평가를 적용해 버리거나 고의로 나쁜 평가를 적용할 수 있다는 우려 때문에 윤리성에 대한 평가가 대부분 형식적으로 운용된다는 점이다. 그러나 이러한 평가 태도 자체가 비윤리적 행위다. 이 경우 최고경영자는 사후적으로 문제가 발생했을 때 평가자에게 책임을 부과함으로써 평가의 공정성을 기할 수 있다. 양적 평가에 매달리려고 하는 태도는 평가에 따르는 권한과 책임을 회피하려는 소극적인 핑계에 불과하다.

E. 윤리적 리더십 개발, 다섯

: 윤리적 리더십의 모범 사례를 구축하라

상위경영자들은 윤리적 리더십의 표본이 된다. 따라서 상위 경영자들이 의사결정과 행동을 통해 조직의 윤리적 가이드라인을 제공해야 한다. 구성원들은 리더가 관심을 기울이는 사항에 집중하는 경향이 있다. 상위경영자들이 윤리적 가치에 대해 관심을 보이면 직원들도 윤리적 문제를 외면할 수 없다. 필요하다면 상위경영자들의 교육훈련을 강화해야 한다. 또한 중대 사안 발생 시 윤리적으로 대응할 수 있는 용기가 필요하다. 윤리적 리더십은 위기 시에 효과를 발휘한다. 위기 시에 리더는 가장 엄격하고 높은 수준의 윤리적 기준을 선택해야 한다. 가장 유혹이 큰 시기인 만큼 임직원들에게 미치는 영향력도 가장 클 수밖에 없음을 인식해야 할 것이다.

[기업 사례] '성실한 성과'를 위한 GE의 리더십과 시스템⁵⁴⁾

21세기 초 미국의 연이은 기업 부정 스캔들 이후, '성실한 성과(performance with integrity)'가 기업경영의 화두가 되었지만, 이에 대한 해결책은 '이사회의 개혁' 등 제한적인 시각에서 논의되고 있다. 정작 중요한 것은 이사회의 CEO에 대한 감독 강화 문제가 아니라 어떻게 CEO를 포함한 최고경영진이 효과적으로 조직 내 전 계층에 탁월한 성과와 높은 성실성을 양립시킬 수 있는가라는 점이다. 더구나 지금처럼 도전적이고, 급변하며, 때때로 적대적인 기업 환경 속에서 말이다. GE 또한 어렵게 경험을 통하여 이를 가능하게 할 시스템을 만들어 왔으며, 경우에 따라서는 오랜 기간 관행으로 묻혀있던 비윤리적 경영행태를 찾아내고, 교정해야 했다. 이하는 GE의 이러한 도전 과정과 경험, 그리고 이를 바탕으로 수립한 윤리경영 원칙 및 시스템에 대한 개괄적인 소개다.

A. 지속적이고 책임감 있는 리더십의 발휘

직원들에게 높은 수준의 도덕성을 요구하려면, 최고경영진은 그만큼, 혹은 그 이상의 도덕성을 실제로 보여주어야 한다. 잘못된 행동에 있어 직위의 높고 낮음은 변명이 될 수 없음을 명확히 해야 한다. 220명의 GE 경영진과 600명의 고위 간부가 참석하는 연례회의에서 제프리 이멜트(Jeffrey Emmelt) 회장은 성실성(integrity)에 대한 기업원칙을 낭독하는 것으로 회의를 시작하고, 또한 끝을 맺는다. 이 원칙의 핵심은 "한 번의 잘못이라도 용납될 수 없다(One strike and you're out)"라는 것이다. 이러한 원칙이 공염불이 아니라는 점은 경영진이나 고위 간부 모두 경험을 통해 알고 있다. 또한 본인이 규정을 준수하는 것으로 리더의 책임이 끝나는 것이 아니라 적절한 조직 문화를 조성하는데 실패해도 응분의 책임을 져야 한다. 실제로 두 가지 사건이 있었다. 첫 번째는 1980~90년대 미국 정부가 예산지원을 했던 중동지역 정부조달(procurement) 계약의 사기 사건이고, 다른 하나는 2000년대 초 아시아 지역에서 고객 요구로 정부 제출용 공급자 문서의 위조를 묵인한 것이다. 두 사건 모두 발각 당시 GE 경영진은 우선 사실 확인 절차를 거친 후, 해당 정부와 협의 하에 문제를 해결했다. 또한 업무절차 상의 취약점(부당한 압력에 대한 대처나, 비윤리성 여부에 대한 점검체계)을

54) Heineman.(2007)에 나온 GE 사례에서 발췌하였다. Heineman은 1987~2005년까지 GE의 법무 및 공공부문 담당 부사장을 역임한 바 있다.

개선하고, 실무 담당 직원들을 재교육시켰다. 그러나 가장 곤란했던 결정은 해당 사업부 책임자에 대한 문책 건이었다. 두 사례 모두 사업부 책임자는 정확한 사실관계를 보고받지 못했으며, 동료들도 이들을 ‘좋은 사람(good guys)’으로 평가하고 있었다. 그러나 관할 부서에서 오랜 기간(5년 이상) 보고되지도 않은 채 묻혀 있었던 점, 또한 20~30명에 달하는 다수의 인원이 관여한 점 등을 들어 원칙대로 이들은 해고되었다. 이들 사례가 직원들에게 던지는 메시지는 분명하다. “정직한 기업문화에 둔감한 리더들은 퇴출될 것이다”

B. 법 규정 준수 이상의 도덕적 실천

다국적기업이 해당 진출국가의 규정을 준수하는 것은 기본이지만, 몇 가지 중요한 이슈에 대해서는 그 이상의 도덕성을 실천해야 한다. 예를 들어 노동착취나, 환경오염 문제 등은 규정 준수만으로는 불충분하다. 이런 경우, 단순 명확한 글로벌 행동규범을 수립하는 것이 효과적인데, 여기에 법이나 정부정책의 변화방향을 고려하면 미래 위험을 줄이는데도 현명한 대안이 된다. 이멜트 회장은 고위 경영진으로 구성된 ‘기업 위험 위원회(corporate risk committee)’를 분기별로 개최한다. 회의에서는 CFO(최고재무담당자)나 법률고문(general counsel)이 준비한 글로벌 스탠더드 관련 어젠다를 놓고 논의한다. 핵심은 새로운 규범을 수립할 필요가 있는지, 필요하다면 GE의 규범을 무엇으로 할 것인지에 대해서 결정하는 것이다. 몇몇 핵심 사안은 이사회에 안건으로 회부되기도 한다.

C. 법 규정 보다도 한 발 앞선 변화

기업 규범을 업데이트하고, 돌발적인 사태를 방지하기 위해 GE는 재무적, 법적, 윤리적 측면에서 최신 동향을 지속적으로 수집하고 분석하는 체제를 운영하고 있다. 첫째, 사업 단위별로 전문가들이 정기적으로 언론기사, 입법안, 판례, 논문, 사례 등을 수집하면서 이슈화될 수 있는 사안이나, 재무 및 법률 분야의 글로벌 트렌드를 점검한다. 예를 들어 엔론과 월드컴의 사례 분석 후, GE 금융 서비스 부문은 ‘aiding and abetting(지원 및 방조)’ 행위가 대규모 부채로 이어질 수 있다고 결론 내렸다. 검찰 및 규제당국은 은행을 ‘2차적 불법행위자(secondary wrongdoer)’로 여기고 있다. 이들이 탈세 및 회계부정을 저지른

고객(primary wrongdoer)에게 물질적 지원을 의식적으로 제공했다는 이유 때문이다. GE 금융 서비스 부문은 이러한 시각에서 직원들이 위험신호를 사전에 발견하고, 의문시되는 행동을 예방할 수 있도록 교육을 시행하고 있다.

둘째, GE는 체계적으로 이해관계자 및 NGO가 제기하는 윤리적 이슈들을 찾고, 이를 우선순위에 따라 분류하고 있다. 2가지 분류 기준은 해당 이슈가 갖는 본질적인 장점과 대중적인 호소력이다. 어떤 이슈는 강력한 설득력을 갖고 있어 GE의 변화를 유도하기도 한다. 예를 들어 최근에 주주들이 GE의 이사선출 방식을 상대적 다수결제(plurality)에서 절대적 다수결제(majority)로 변경하자는 제안을 했다. GE의 리스크 위원회와 이사회는 이 요구를 수용한 바 있다. 그러나 제 3자의 강요에 의해 휩쓸리듯이 변화하는 것은 GE의 방식이 아니다. GE의 역사와 문화에 맞게 한 번에 하나씩 순차적으로, 그리고 구체적으로 변화하는 것이 더 합리적이다.

셋째, GE는 윤리적 이슈 점검함에서도 별도의 절차를 보유하고 있는데, 이를 ‘상식에 의한 검토(common sense review)’라고 부른다. 2004년 10월 대형 보험중개업체 마쉬앤맥레난(Marsh & McLennan)의 입찰담합 사건이 제도 도입의 계기가 되었다. 이 사건은 보험업계에서 관행처럼 이루어지는 ‘컨틴전트 커미션(contingent commission)’이 화근이 되었다. 컨틴전트 커미션은 중개업자가 고객과 입찰 보험사 양쪽으로부터 수수료를 받는 것이다. 이는 기본적으로 고객의 입장을 대변하여 최고의 조건을 내건 보험사를 선별하는 것이 중개업자의 역할이라는 점에서 이해상충(conflict of interests) 문제를 초래한다. 마쉬앤맥레난은 이러한 수수료 수입을 명확히 공시하지 않았는데, 이로 인해 담합 의혹을 받게 된 것이다. 그러나 일부에서는 이해상충의 소지가 있는 사안을 불완전하게 공시한다고 해서 불법은 아니라는 주장도 있었다. 하지만 이것은 현재의 상식으로 볼 때 옳은 관행은 절대 아니다. GE는 과거부터 이어져 온 고객, 경쟁사, 공급업자 등과의 비즈니스 관행들이 법적으로 타당하지 뿐만 아니라 여전히 합리적이고 윤리적인지를 점검한다. 예를 들어 대출금에 대한 이자율 관련 공시가 신용 관련 서술 속에 모호하게 숨겨져 있지 않고, 고객들이 이해할 수 있는 평이한 어휘로 설명되어 있는지를 검토하는 것이다.

D. 규범(standards)을 업무절차에 내재화

정직한 성과의 책임이 누구에게 있는가라는 질문에 대부분은 재무나 법무팀의 전담영역이라고 답한다. 자신들은 현업의 일로도 바쁘기 때문에 신경 쓸 겨를이 없다는 것이다. GE는 CEO의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 이 문제는 특정부서가 아니라 바로 현업 리더의 책임임을 명확히 하고 있다. 예를 들어 공장 관리자나 제조부문 리더들은 해당 사업부의 환경, 건강 및 안전에 대한 책임을 갖고 있다. 따라서 매 분기마다 전 사업장의 해당 부문 성과지표를 측정하여 비교한 비교표가 CEO에게 전달된다. 따라서 성과가 떨어지는 사업장의 제조 담당자들은 상당한 개선 노력이 요구된다. 또 다른 예로 금융 서비스 담당자들은 금융부문의 자동화된 절차, 즉 상품의 판매, 신용평가 결정 등에 법적, 윤리적 요구사항을 반영해야 할 의무가 있다. M&A 과정에서도 실사(due diligence) 담당자들은 피인수 기업에 혹시나 윤리적 문제를 일으킬 소지가 없는지(환경오염이나 직원들의 범죄행위 등)를 철저히 검토해야 한다. 대개 피인수기업의 문제도 인수기업에게 법적 책임을 묻기 때문에 계약체결 전에 이를 밝혀내야 한다. 이에 대한 대처법으로 GE는 실사팀의 인력들 중 다수를 인수 및 통합 팀에 배치하는데, 추진 중간이라도 윤리적 문제가 발견되면 즉시 해결하기 위해서이다. 이러한 문제는 늦으면 늦을수록 GE의 책임이 될 공산이 크다.

E. 재무-법률-인사 팀은 협력 및 견제자로서의 이중적 역할에 충실

재무, 법률, 인사팀은 윤리 경영을 위한 제도와 절차를 만드는 주요 부서다. 이들은 윤리 경영과 관련하여 사내 조직에 대한 지원 및 협력자(partner)인 동시에 감시인(guardian)이기도 하다. 이중적 역할은 항상 긴장을 유발한다. 쉽지 않은 일이지만, CEO는 이러한 긴장 관계를 이해하고, 해당 분야 리더들이 이 역할을 수행하도록 격려해야 한다. CEO는 합법과 불법의 경계가 모호한 사건들을 처벌하지 않는 경우가 많고, 각 부서의 리더들은 신속하게 움직이길 원한다. 이럴 때, CFO나 법률담당은 사실관계들을 확인하고, 해당 리더들에게 초래할 재무적, 법적, 혹은 평판상의 위험 요인을 분석해야 한다. 이를 바탕으로 다양한 대안들과 이에 따른 위험요소들을 검토해 취할 수 있는 행동도 제안해 주어야 한다. 이러한 모호한 상황에서는 결국 CEO가 관련자들과의 토론을 통해 최종판

단을 내린다. 이 때 CEO는 곤란한 질문들을 공격적으로 쏘으며, 관련자들은 CEO의 질문에 대해 자신의 입장을 최대한 방어해야 한다. 특히 윤리경영을 수호해야 할 책임이 있는 CFO나 법률담당은 솔직하게 답변하고, 반론을 펼칠 수 있어야 한다. 이러한 토론이 배제되고 법과 윤리의 경계를 넘어서는 결정이 비밀비재한 조직에 있다면, CFO와 법률담당은 이를 이사회에 보고하거나, 회사를 그만두어야 한다. 대체로 불법 스캔들을 일으킨 기업들에서는 이러한 문지기(gatekeeper) 역할을 수행하는 부서의 리더들이 취약한 경우가 많다.

F. 직원들의 발언권(voice) 보장

직원들이 윤리적 문제에 발언권을 갖는 것은 개방과 책임의 클린(clean) 조직을 만드는 핵심이 된다. GE는 직원들이 윤리적 이슈를 제기할 수 있는 4가지 채널을 운영하고 있다.

첫째, 옴부즈맨(ombudsman) 제도다. 전 세계 약 500명의 운영 인력이 전담, 혹은 파트타임으로 투입되고 있다. 이들의 역할은 직원들의 발언을 31개 언어로 리포트로 작성하여 재무, 법률, 인사 담당 스태프에게 보고하는 것이다. 또한 직원들이 제기한 이슈의 처리 여부를 점검하는 책임도 이들에게 있다. 직원들도 당연히 문제의 소지가 있을 때 이를 보고할 의무가 있다. 직원들로부터 대략 매년 1,500개가 보고되는데, 이 중 절반쯤은 문의사항 수준이지만, 20%는 심각한 규율문제에 해당한다.

둘째, 연간 단위로 준법(compliance) 성과를 평가한다. 순서는 하위직부터 시작해 상급자로 올라간다. 각국의 직원들은 GE의 시스템, 프로세스, 관행 등에 문제가 없는지를 평가하고, 이는 국별 혹은 사업별로 집계되어 최종 평가가 이루어진다.

셋째, 내부 기업 감사 부서(internal corporate audit staff)다. 약 400명 이상의 인력으로 구성되어 있는데, 이들은 80%의 시간을 글로벌 재무, 법률, 윤리 스탠더드 준수 여부를 검토하고, 준법 평가 내용을 점검하는데 투입한다. 감사 인력의 절반쯤은 미국 외 국적자로 GE의 글로벌 경영 범위를 반영한다. 특

히 중요한 점은, GE에서 리더로 성장하는데 있어 감사 업무 수행이 중요한 경로가 된다는 점이다. 감사 업무를 통해 성실한 성과에 대한 기본기를 익힐 수 있기 때문이다. 실제로 220명의 GE 경영진 중 20%가 감사 업무 수행 경험이 있다.

마지막으로 사업부 단위와 기업 단위의 재무, 법률, 인사 담당 인력간의 연결이다. GE의 사업부 CFO는 사업부의 CEO와 전사 CFO간의 합의에 의해서만 임명되며, 양쪽 중 어느 하나라도 사업부 CFO를 해임할 수 있다. 이는 법률이나 인사 담당 리더에 대해서도 마찬가지로 적용되는 원칙이다. 만약 사업부의 담당자가 전사 담당 임원에게 위험한 이슈를 알리지 않으면, 이는 해임의 중대한 이유가 된다.

G. 성실함(integrity)에 대한 평가 책임은 사업부 리더들에게

리더십 평가 과정에서 성실함(integrity), 혹은 윤리적 측면을 고려한다는 것은 다소 상투적인(cliché) 주장일지 모르겠으나, GE는 이를 위한 평가 도구를 실제로 구축하여 운영 중이다. 첫째로 리더들에 대한 개인별 평가다. 평가 대상은 220명의 경영진 뿐 아니라 약 4천명의 간부직원들이 포함된다. 이들은 특정 사업단위를 책임지거나, 팀의 책임자급이다. 몇 가지 평가기준을 살펴보면 다음과 같다. “적절한 성과목표를 수립하고, 올바른 시스템을 구축했는가?”, “효과적인 통제 수단과 완전한 감사 관행을 제도화했는가?”, “모든 업무절차에 높은 윤리적 기준을 반영했는가?”, “성실함이 흔들리는 순간에 이들은 어떻게 위기관리를 했는가?”, “높은 수준의 성과와 성실성이 동시에 요구되는 업무에 A급 인력을 투입했는가?” 평가의 방식은 연간 단위이며, 기업 감사, 리더들의 준법 평가, 움부즈맨 상의 통계, 인사 평가, 기업 준법 이사회의 검토 등을 통해 이루어진다.

둘째, 사업부 간, 혹은 경쟁기업과의 비교를 통한 사업부 단위의 평가다. 사업부 간 평가 기준은 예를 들어 해당 사업부가 감사 과정에서 개방적으로 이슈를 제기하는지, 혹은 신흥 시장에서 통제에 문제를 안고 있는지 등이다. 외부와의 비교는 고객 불만, 소송, 정부로부터의 제재 건 수 등이다.

셋째, 직원 설문 조사다. 2006년에는 12만 7천명의 GE 직원 중 95% 이상이

설문에 참여했다. 설문 내용은 “소속 부서에서는 윤리적 방식으로 사업을 수행함에 있어 타협(compromise)이란 통하지 않는다”라는 문장에 동의하는지 여부였다. 응답자의 85%가 동의했으며, 10%는 모르겠다고 답했다. 반대하는 의견은 나머지 5%였다. 이러한 통계치는 사업부마다 다르다. 수치가 상대적으로 크게 떨어진다는 것은 해당 부서에 문제가 있다는 의미다.

Chapter III.

경영기능(function)과 기업윤리

1. 인적자원 관리(HRM)	115
2. 마케팅(Marketing)	125
3. 회계(Accounting)	139
4. 글로벌(Global) 경영	149
5. 지식과 정보	163

1. 인적자원 관리(HRM)

윤리경영은 일상적인 경영기능과의 결합 속에서 실천되어야 성과를 거둘 수 있다. 기업윤리 프로그램이 일상적인 경영활동과 동떨어진 장식물이 될 경우, 지속적인 추진을 기대하기가 곤란하다. 윤리경영의 중심축이 되는 인적자원 관리 분야도 마찬가지다. 본 장에서는 인적자원관리 측면에서 기업윤리의 의미와 중요성을 살펴보면서 윤리적 인적자원관리란 무엇인지 알아본다. 또한 인적자원관리 과정에서 나타나는 기업윤리 관련 이슈들과 이에 대한 대책을 제시한다.

1) 新인적자원관리 : 전통적 HRM과 기업윤리 프로그램의 결합

① 인적자원관리와 기업윤리의 상호의존성

HRM은 다른 어떤 경영활동 보다 기업윤리 프로그램과의 상호보완적인 성격이 두드러지는 분야이다. 인적자원관리(Human Resources Management; HRM)는 윤리적인 기업문화 속에서 최선의 성과를 거둘 수 있으며 기업윤리 프로그램은 HRM의 지원을 받을 때 보다 확고하게 뿌리 내릴 수 있다. 이러한 의미에서 전통적인 인적자원관리와 기업윤리 프로그램의 결합을 ‘신인적자원관리’라고 부르기도 한다.

HRM은 임직원들의 불만이 가장 심하고 공정성(fairness)이나 정의(justice) 등 윤리적 가치에 대한 요구가 첨예한 부문이다. 이 때문에 일부 기업에서는 HRM 담당자의 윤리 프로그램 참여 자체를 기피하기도 한다. 경우에 따라서는 “구조조정을 주도하는 부서가 기업윤리를 강조할 수 있는가?”라고 반문하는 직원들도 있을 수 있다. 그러나 HRM 본연의 기능은 매뉴얼에 따른 업무 처리가 아니라 공정한 대우와 보상을 통해 임직원들이 조직 목표에 기여하도록 유도하는 것이다. 심지어 구조조정 시에도 원칙과 절차적 공정성을 통해 상처를 최소화하도록 노력해야 ‘좋은 HRM’이라고 할 수 있다. 이러한 연관성이 강조되면서 최근 들어서는 HRM 부서가 기업윤리 프로그램을 주도하는 경우가 증가하고 있다. 실제로 1999년 포춘 500대 기업의 윤리프로그램 책임 부서 및 담당임원의 특성을 조사한 자료에 따르면, HRM 부서 소속이 28%, 법무부서가 28%,

독립된 준법 및 윤리담당 부서 16%, 감사부서 11%, 기타 17% (비서실, 홍보실, 공공정책부)로 나타났다. 특히 법무와 감사를 제외한 나머지 부서의 기업윤리 담당자 대부분은 과거 인사부서에 근무했던 경력을 갖고 있었다. 기업윤리센터(Center for Business Ethics)를 통해 윤리경영 확산에 크게 기여해 온 미국 벤트리大(Bentley College)의 호프만(M. Hoffman) 교수는 HRM 부서가 보다 적극적으로 윤리경영을 전담하거나, 최소한 기업윤리위원회의 멤버로 활동하는 것이 바람직하다고 주장한다. 그 이유는 다음과 같다.

우선 인적자원관리의 노하우가 윤리경영시스템의 운용에 크게 기여할 수 있다. 예를 들어 HRM 고유의 기능인 ‘기업이 추구하는 가치의 수립과 관리’ , ‘임직원 교육, 평가, 보상’ 등은 윤리경영시스템의 구성요소인 ‘윤리강령의 작성 → 윤리교육 → 윤리경영 평가 → 윤리적 행위 보상’ 과 유사하기 때문에 HRM 부서의 노하우가 활용될 수 있다. 또한 기업윤리 프로그램은 HRM 부서가 주관할 때, 임직원들의 목소리를 보다 공정하게 대변할 수 있다. 법무팀이나 감사팀은 아무래도 임직원들 보다는 회사의 이익을 먼저 대변하고 보호하는데 치중할 수밖에 없다. 반면, HRM 부서의 윤리 프로그램 참여는 상대적으로 임직원들의 이해관계를 보다 공정하고 현실적으로 대변해 줄 것이라는 믿음을 줄 수 있다.

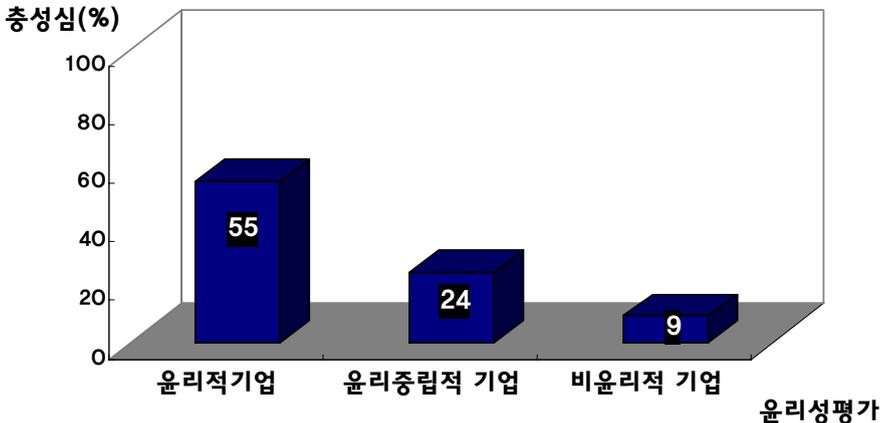
② HRM에서 윤리경영의 기대효과

윤리경영은 다음과 같은 3가지 측면에서 기업의 효과적인 인적자원관리에 기여한다. 첫째, 윤리적인 기업은 핵심인재 및 기업가치와 부합하는 인재 확보에 유리하다. 각종 조사에 나타나는 일하고 싶은 기업의 중요한 특징 중 하나가 바로 ‘윤리적인 기업’이다. 최근 구직자들은 임금이 다소 낮아도 임직원들과 지역공동체에 대해 책임감 있게 행동하는 기업 그리고 환경친화적인 기업을 선호하는 경향을 보이고 있다. 스텐포드 대학과 산타바바라 주립대 MBA 800명을 대상으로 조사한 설문조사결과를 보면 응답자의 약 94%가 기업이 윤리적이려면 평균 14% 정도 낮은 수준의 임금을 수용할 의사가 있다고 답변하고 있다. 또한 같은 조사에서는 직장 선택의 기준 중 ‘기업윤리와 종업원에 대한 배려’가 3번째 중요한 요소로 나타난 반면, 지적 도전과 금융보상 등 우리가 통상적으로 생각하는 직장선택 기준은 각각 4위와 5위에 그쳤다. 이는 기업윤리가 성공적인

HRM을 위한 차별적 경쟁요소가 될 수 있음을 의미한다. 즉 기업윤리는 좋은 인재를 확보하는 지름길인 동시에 기업가치의 수용성을 높임으로써 선발과 교육과정에서 발생하는 비용을 줄이는데 기여한다.

둘째, 기업윤리는 임직원들의 진정한 충성심(loyalty)을 유발할 수 있다. 진정한 충성심은 높은 직무몰입도와 낮은 이직률로 측정할 수 있는데, 기업윤리 프로그램이 효과적인 기업일수록 임직원들의 충성심이 높게 나타난다. 1999년 워커인포메이션(Walker Information Inc.)사의 설문조사 결과에 따르면, 자신의 조직이 윤리적이라고 응답한 임직원들 중 55%가 높은 직무몰입도와 낮은 이직 성향을 보인 반면 자신의 조직이 윤리적이지 않다고 응답한 임직원들 중에서는 9%만이 조직에 대한 충성심을 보이고 있다. 기업 가치에 공감하는 임직원들은 자신이 속한 기업에 대한 신뢰와 애정을 갖고 있기 때문에 단순히 조금 높은 연봉과 직급 때문에 쉽게 기업을 떠나지 않는다.

〈그림 3-1〉 기업의 윤리수준과 임직원의 충성심
 자료 : Walker Information Inc.



셋째, 기업윤리 프로그램이 임직원들의 신뢰 형성에 기여할 경우, 작업장에서의 비윤리적 행위에 대한 조기 경보가 가능하다. 따라서 사건이 기업의 손을 벗어나기 전에 보고되고 해결될 수 있다. 실제로 비윤리적인 각종 스캔들은 문제가 불거지기 전에 진화할 수 있는 경우가 대부분이다. 1998년 미국의 위기관리

연구소가 5만 여건의 위기를 조사한 결과, 86%는 일반인들이 알기 전에 기업이 미리 알 수 있었던, 즉 예측가능한 위기였다고 한다. 그러나 임직원에 대한 배려의 분위기 없고 윤리적 문제를 방치하는 경우 나쁜 소식(Bad News) 자체가 경영진에게 전달되지 않는다.

③ HRM 관점에서 윤리경영의 실패 비용

기업 내에 비윤리적 관행이 만연하고, 이러한 관행이 구성원 개인의 가치관과 충돌(poor fit)할 경우, 기업은 막대한 윤리경영의 실패비용을 부담하게 된다⁵⁵⁾. 이를 HRM 관점에서 보면, 크게 3가지 비용으로 구분할 수 있다.

첫째, 결근율(absenteeism)이 증가한다. 각 개인의 입장에서 생각해 보면 본인의 가치관과 충돌하는 조직의 업무처리 방식을 따르는 일은 엄청난 스트레스다. 이러한 상황에 직면할 경우 직원들이 출근을 기피할 수 있으며, 누적되면 질병의 원인이 될 수도 있다. 미국기업들을 대상으로 한 조사에 따르면, 예정되지 않은 결근으로 인한 비용이 연간 인당 789달러에 이르는 것으로 집계되고 있다. 이는 업무상의 손실 등 기회비용을 제외한 순수 급여비용만을 계산한 수치로 눈에 보이지 않는 비용까지 감안하면 결코 작은 규모가 아니다.

둘째, 직무만족도(job satisfaction)가 낮아진다. 조직과 개인의 가치관이 충돌할 때, 개인은 약자일 수밖에 없다. 문제가 되는 업무관행에 대한 심리적인 불편함과 함께 본인이 바꿀 수 없다는 무기력감이 더해지기 때문에 직무만족도를 유지하기 어렵다. 낮은 직무만족도는 이직률의 증가와 생산성의 하락으로 직결된다. 특히 조직 전체의 생산성에 중요한 고속련 인력의 경우, 낮은 직무만족도의 영향은 더 커진다. 한 연구에 따르면, 본인의 직무에 만족하는 고속련 인력은 그렇지 않은 직원에 비해 약 25%p 높은 생산성을 보인다. 따라서 유능한 직원들이 비윤리적 조직 관행으로 겪는 심적 고통은 기업의 경쟁력에 치명적인 마이너스 요인이다.

셋째, 높은 이직률(turnover)의 원인이 된다. 직원의 채용 및 교육에 소요되는

55) Ciladinin et al.(2004)

각종 비용을 감안할 때, 인력의 유지(retention)에 실패하는 것은 기업에게 큰 손실이 아닐 수 없다. 개인적인 도덕기준이 엄격한 직원들은 기회만 주어진다면 자신의 윤리기준과 격차가 큰 비윤리적 기업을 떠나려 할 것이다. 이 경우 결국에 기업에 남는 직원들은 능력이 미흡하거나, 비양심적인 인력들로 채워진다. 보다 윤리적인 경쟁업체에게 유능한 인력을 빼앗기는 셈이다.

2) HRM에서의 윤리적 이슈와 대응방안

① 차별의 문제

고용관계에서 차별의 문제는 가장 빈번하게 제기되는 윤리적 쟁점 중 하나이다. 그 유형도 인종적, 종교적, 지역적, 성별, 학력별, 연령별 차별 등 다양하다. 업무수행 능력과 무관하게 채용이 이루어질 수도 있고 관리자의 주관적 판단에 의해 차별적으로 승진 또는 해고가 결정될 수도 있다. 차별 문제가 사회적, 법적으로 쟁점화 되어 기업이 심각한 타격을 받는 사례도 적지 않다.

미국의 홈디포(Home Depot)와 퍼블릭스 슈퍼마켓(Publix Supermarkets)은 1997년 여성 종업원들을 낮은 직위에 배정하고 급료와 승진에서 차별했다는 이유로 제소되어 각각 8,000만 달러를 배상한 바 있다. 또한 미국의 석유회사 텍사코(Texaco)는 경영진 3명이 흑인을 비방하는 내용의 테이프가 공개되어 1억 7,600만 달러의 배상금 지불한 바 있다. 특히 이 사건은 해고자가 해고 기준에 불만을 품고 전화로 문제의 테이프를 공개하여 회사 전체가 위기에 직면했던 사례로 인적자원관리에서의 기업윤리 실패가 어떠한 결과를 가져오는지를 극명하게 보여준다.

이와는 반대로 기회 평등(equal opportunity) 정책을 통해 경쟁력을 높이는 기업들도 있다. 미국의 대표적 소비재업체인 프록터 앤 갬블(P&G)은 소수민족과 여성을 관리자로 채용하여 다문화 마케팅에 활용하고 있다. 미국 통신업체인 SBC커뮤니케이션도 고용의 다양성(diversity)을 경쟁력 강화에 절묘하게 활용하고 있다.

고용의 다양성을 실천하는 미국의 SBC커뮤니케이션

세계 6위의 통신업체이자 미국 내 2위의 지역 통신업체인 SBC Communication (이하 SBC)은 연간 410억달러의 매출을 기록하고 있다. SBC는 2004년 포브스가 선정한 미국의 30대 기업시민으로 선정된 바 있으며, 2005년에는 흑인사회에 대한 공헌으로 ABFE Leadership in Action Award를 수상하기도 했다. 또한 2004년에 포춘이 선정한 소수인종을 위한 최고의 기업으로 전체 12위, 업계에서 1위를 차지한 바 있다.

SBC의 정책에서 가장 차별화되는 부분이 '다양성'의 추구다. 이 정책에는 기본적으로 다양한 배경의 사람들로 조직을 구성해 실제 고객집단과 유사한 기업환경을 조성하겠다는 의도와 함께 사회에서 소외되기 쉬운 소수인종이나, 여성, 장애인에게 공평한 기회를 제공하겠다는 의지가 담겨있다. 실제로 SBC는 고용정책에 있어 종업원들의 인종 및 성별분포를 지역사회와 유사하게 형성하는데 중점을 두고 있다. 실제로 SBC가 사업을 영위하고 있는 미국 내 13개 주의 유색인종 비중은 36%, 여성 비중은 51%인데, SBC 종업원들의 분포도 각각 38%, 48%를 보이고 있어 그들의 노력이 구체적으로 실현되고 있음을 보여준다. 고용에서 뿐 아니라 리더 육성을 위한 내부 교육 프로그램에서도 여성과 유색인종의 비중을 강제적으로 50%로 맞추고 있다.

우리나라의 경우 특히 지역연고와 학벌 등도 채용 및 승진 등에 차별적인 요소로 작용한다. 물론 경제개발 초기에는 연고가 신뢰 측면에서 유리하게 작용할 수도 있다. 모든 사항을 성문화할 수 없는 계약관계에서 신뢰는 경제발전애 매우 중요한 요소이기 때문이다. 그러나 경제규모와 기업규모가 커진 이후에도 연고주의 관행이 지속될 경우 평균적인 생산성에 미치는 못하는 사람들까지 우대받게 된다. 더 나아가서는 차별의 문제뿐 아니라 조직 내의 파벌 형성, 동종 교배(inbreeding), 집단사고로 인한 창의력의 고갈 등 심각한 부작용을 초래한다.⁵⁶⁾ 주어진 직무에 관계없이 '마당발'이 되기 위해 기업의 자원을 사적으로 투입하는 행위도 발생할 수도 있다.

'차별인가 아닌가'는 매우 애매하기 때문에 늘 법적 논쟁의 대상이 되지만, HRM 담당자들은 차별을 법적으로 정당화하려는 관성에서 벗어날 필요가 있다. 무엇보다도 채용 및 승진과정에서 눈에 보이지 않는 차별을 경험한 임직원들은 계속 리더와 조직을 불신할 수밖에 없다. 그리고 이러한 불신이 누적되면, 텍사

56) Akerlof(1984) 참조

코의 사례에서처럼 내부적으로 해결될 문제를 외부에 공개하여 사회적 문제로 확대될 가능성이 커진다.

② 영업비밀(trade secrets)의 누설 문제

우리나라에서도 1991년 부정경쟁방지법 개정을 통해 ‘영업비밀제도⁵⁷⁾’가 도입되었다. 동법에서는 ‘영업비밀’을 “공공연히 알려져 있지 않고, 독립된 경제적 가치를 가지는 것으로서, 상당한 노력에 의하여 비밀로 유지된 생산방법·판매방법, 기타 영업활동에 유용한 기술상 또는 경영상의 정보(부정경쟁방지법 제2조)”로 정의하고 있다. 영업비밀의 법적 보호는 타인의 노력으로 얻은 성과를 부정한 수단으로 취득하여 이익을 얻는 행위를 허용해서는 안 된다는 부정경쟁방지법의 입법 취지에 근거를 두고 있다. 실제로 많은 기업들은 종업원들이 이직을 통해 자사의 영업비밀을 경쟁사에 누설하는 상황을 막기 위해 채용 계약 시 일정 기간 경쟁사로의 취업을 금지하는 조항에 동의하도록 요구하기도 한다.

그러나 이러한 기업의 대응은 종종 법률적 쟁점으로 비화한다. 영업비밀을 보호하기 위한 기업들의 전직 금지 조항이 근로기준법상의 강제근로 조항에 위배되는 측면이 있기 때문이다. 최근의 법원 판결을 보면, 전직 금지 조항 자체를 위법으로 보지는 않지만, 영업비밀과 관련해서는 실제로 해당 기업이 영업비밀을 보호하기 위하여 얼마나 노력을 기울였는지, 해당 직원의 재직기간이나 업무특성 등을 고려할 때 이직을 통한 영업비밀의 누설 가능성이 실제로 높은지, 그리고 문제가 되는 정보나 지식이 영업비밀에 해당하는지 등을 종합적으로 검토해 판결을 내리고 있다. 따라서 기업 입장에서 직원들의 영업비밀 누설을 막기 위해서는 전직 금지 조항의 활용 이전에 비밀 유지를 위해 객관적으로 제3자가 알 수 있도록 해당 정보가 비밀임을 표시하거나, 정보 접근성을 물리적·공간적으로 제한하는 노력이 선행되어야 한다.

그러나 HRM에서의 보다 근본적인 대책은 영업비밀 누설과 같은 기회주의적 행위를 초래하는 원인을 찾아내고 최소화하는 일이다. 법적 장치만으로는 영업비

57) 기업의 임원 또는 직원으로서 부정한 이익을 얻거나 그 기업에 손해를 가할 목적으로 그 기업에 특유한 생산 기술에 관한 영업비밀을 제3자에게 누설한 자에 대해서는 3년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금에 처한다.(부정경쟁방지법 제 18조의 1)

밀과 개인에게 체화된 기술을 구분하는 일이 결코 쉽지 않다. 따라서 회사에 대한 불만과 불신이 영업비밀의 누설로 연결되지 않도록 공정한 인사 절차를 수립하고, 임직원에게 대한 배려를 아끼지 않는 것이 최선의 영업비밀 보호정책이다. 더불어 본인의 의도와 상관없이 영업비밀의 누설로 개인적인 피해가 갈 수도 있음을 주지시키고, 이를 예방할 수 있는 교육을 병행할 필요가 있다.⁵⁸⁾ 예를 들어 판례에 따르면, 전 직장에서 비밀 준수 의무계약을 명시적으로 맺지 않았더라도 인적 신뢰관계나 신의의 원칙상 의무를 지기로 약정했다고 볼 수 있는 경우에는 비밀을 지켜야 한다. 따라서 이러한 법적 제한들을 감안하지 않는 경쟁사로의 취업이나 창업은 본인에게 불이익이 될 수 있음을 인식시켜야 한다.

③ 개인의 사생활(privacy) 침해

기업이 사전 동의 없이 직원들의 정보를 조사하거나 노출시키는 행위는 불법 또는 비윤리적 행위에 해당한다. 불법적인 개인정보 조사 사건은 최근에도 적지 않게 발생하고 있다.⁵⁹⁾

별도의 조사과정에서 획득한 정보 외에도 기업은 채용 및 평가과정을 통해 개인의 인성 및 성격에 관한 신상 자료를 보유하게 된다. 더 나아가 앞으로는 유전자 검사 등을 통해 기업이 부담하게 될 의료비용이나 안전시설비용까지 예측 가능한 시대가 도래할 수도 있다. 따라서 이런저런 이유로 직원들의 사적 정보를 활용할 소지가 있다. 그러나 사전 동의 없이 개인의 정보를 조사하거나 노출시키는 경우는 엄연한 불법이자 비윤리적인 행위이다. 불가피한 상황으로 인해 기업이 직원의 사적인 정보를 이용할 경우에는 다음과 같은 3가지 원칙이 반드시 준수되어야 한다.

첫째, 타당성의 원칙이다. 이는 사생활 정보의 활용은 해당 쟁점과 직접 관련된 분야에 국한하여 허용된다는 것이다. 물론 기업의 최고의사결정자인 CEO의 경우에는 정치적 관점, 사적 활동, 정서 등도 조사 대상에 포함될 수 있다.

58) HRM 관점에서 보면, 채용과정에서도 지원자가 전 직장에서 비밀준수의무 기간이 완료되었는지 확인할 필요가 있다. 기업이 선의로 직원을 채용했다라도 직원이 영업비밀을 활용할 경우 이를 인지한 기업도 같이 처벌받을 수 있기 때문이다.

59) 3장 마지막 부분의 HP 사례 참조.

둘째, 동의의 원칙이다. 임직원들의 사생활에 대한 조사가 이루어지기 전에는 반드시 사전 동의가 필요하다. 설령 조사의 목적이 절도행위의 적발 및 방지에 있는 경우에도 동의의 원칙이 적용된다.

셋째, 합법적 수단인 원칙이다. 도청, 몰래 카메라, 거짓말 탐지기, 성격 테스트 등과 같은 비정규적인 수단을 통해 개인의 사적 정보를 알아내거나 이를 활용할 경우에는 별도의 합리화 절차가 필요하다. 이상 3가지의 원칙에서 벗어나는 정보는 우연히 확보한 경우라도 파기하는 것이 분쟁을 예방하는 차원에서 현명하다.

[기업 사례] : 시어스 로벅(Sears, Roebuck and Co.)의 자동차 수리 사업 스캔들⁶⁰⁾

미국의 소매업체인 시어스 로벅(Sears, Roebuck and Co.)은 1800년대 후반 카달로그 판매점으로 시작해 1990년대 초반에는 보험, 부동산, 증권, 신용카드 등 다양한 사업군을 가진 매출 규모 수십억 달러의 기업으로 성장했다. 오랜 역사에도 불구하고, 1980년대에 들어서면서 시어스 로벅은 심각한 재무적 위기를 경험하게 된다. 소매업에서 월마트와 같은 대형할인점이 등장하면서 시장을 빼앗기게 된 것이다. 특히 1990년에는 이익규모가 40% 급감하면서 소매사업 분야의 비용을 60% 감축하기 위해 대대적인 구조조정에 돌입했다. 더불어 회사의 전략을 이익 확대에 집중하게 되었다.

이 과정에서 1991년에 자동차 수리 사업(Sears Auto Center)의 이익 제고를 위해 생산성 보상 제도를 도입했다. 전통적으로 각 체인의 정비사(mechanic)들은 고정급 형태로 일한 시간만큼 시급을 받았다. 그러나 새로운 보상체계로 정비사의 급여항목에 성과급이 추가되었다. 기본급에 업무량에 따라 인센티브를 받게 된 것이다. 정비사와 팀을 이루어 고객을 담당하는 직원(service advisor)들에게도 역시 자동차 부품별로 판매 목표치가 설정되어 목표를 달성한 만큼 성과급이 지급되는 인센티브제가 적용되었다.

1992년 6월에 캘리포니아주 법원은 ‘자동차 수리 법률(Auto Repair Act)’

60) Treviño & Nelson(2004)의 ‘Sears, Roebuck, and Co. : The Auto Center Scandal(186~189쪽)’ 사례를 참조하여 작성.

위반 혐의로 시어스 로백을 기소했다. 또한 시어스 로백의 캘리포니아주 내에 사업허가를 취소하기로 했다. 기소 이유는 소비자 피해사례가 접수되면서 브레이크 교체에 대한 조사과정에서 문제점이 드러났기 때문이다. 다른 주들에서도 영업 정지를 명령했다. 기소 요지는 시어스 로백이 체계적으로 고객들에게 불필요한 부품을 교체하도록 유도했다는 것이다. 특히 캘리포니아주는 시어스 로백의 인센티브 제도를 문제의 원인으로 판단했다.

사건이 확대되자 당시 에드워드 브레넌(Edward A. Brennan) 회장은 의도적인 불법행위는 없었다고 주장했다. 다만 단순 착오에 의한 실수와 이러한 실수가 발생할 수 있는 내부제도의 문제점이 있었다는 점은 시인하며, 다음과 같은 조치를 취할 것임을 발표했다.

- ▶ 고객 상담 직원에 대한 현행 인센티브 제도의 폐지
- ▶ 고객 만족도에 따른 인센티브 제도로 전환
- ▶ 특정 부품 및 수리 업무에 대한 매출 목표치 설정 중단
- ▶ 전체 매출 목표치 할당 방식으로 전환

브레넌 회장은, “어떠한 형태로든 성과를 평가하는 제도는 보유해야 한다”고 덧붙였다. 더불어 직원이 고객으로 가장하고 각 지점을 방문해 업무를 감시하는 제도(shopping audits)를 신설하고, 주요 일간지에 해명 기사를 게재하기도 했다.

그러나 발표한 개선책에서 유의할 점은 고객 상담 직원의 인센티브제만 폐지되었을 뿐 정비사에 해당하는 인센티브제는 여전히 유지되었다는 것이다. 대책 발표 후 얼마 있지 않아 정비사인 척 패브리(Chuck Fabbri)가 시어스 로백의 인센티브 제도에 대해 상원의원인 리처드 브라이언(Richard Bryan)에게 다음과 같은 편지를 보냈다.

“시어스가 이제는 자동차 검사를 담당하는 모든 직원들이 인센티브가 아니라 시급으로 보수를 받고 있다고 의회 관할 위원회를 설득하는 것으로 알고 있습니다. 그러나 사실은 그렇지 않습니다. 아직까지도 대다수의 직원들은 인센티브 제도에서 자유롭지 못합니다. 고객 상담 직원(service advisor)들이 차량상태를

나름대로 점검하고, 직접 고객들에게 부품 수리를 추천하지만, 대부분 정비사의 말을 따르게 되며 정비사들은 여전히 인센티브 제도를 적용받고 있습니다. 1991년 1월부터 정비사의 보수가 시간당 고정급 체계로 전환되었으나, 고정급에도 단계가 있습니다. 예를 들어 시어스의 최소 업무량 기준 시간당 고정급은 3.25달러이며, 이 기준으로 계산할 때 제 월급의 17%를 차지합니다. 만약, 제가 1시간에 2시간 분량의 업무를 한다면, 저는 추가적으로 3.25달러를 더 받게 됩니다. 시어스는 이러한 보수체계를 보상적 인센티브, 샛일(piecework) 등의 이름으로 부르지만, 장미를 뭐라 부르든 장미는 장미겠지요. 제가 시간당 업무를 많이 할수록, 혹은 매출을 늘릴수록 시어스는 더 많이 벌 수 있는 구조인 것입니다. 따라서 정비사들은 정비시간을 단축하기 위해 적절한 절차를 최소화하거나, 아예 생략해 버리게 됩니다. 게다가 정비사들이 차량을 점검하기 때문에 필요 이상의 차량수리를 추천할 가능성이 높습니다.....(중략).....새로운 인센티브 제도가 도입되기 전에 시어스는 고객의 신뢰를 받아온 기업이었습니다. 그러나 지금은 다릅니다. 해결책은 시어스에게도, 산업 전체에도 너무나 분명합니다.”

결국 시어스는 캘리포니아주를 비롯한 41개 주와 수백만 달러의 배상액에 합의했다. 또한 캘리포니아주에서 3년간의 보호관찰 대상으로 지정되었다. 몇 건의 소비자 집단소송에도 합의했다. 1992년 7월에는 미 의회가 자동차정비 산업의 기만행위에 대한 공청회를 개최하기도 했다.

위의 스캔들이 시어스의 사업성과에 미친 영향은 불명확하다. 하지만 1992년 말 차량 정비 사업의 매출은 과거에 비해 많이 줄어들었다. 더 나아가 시어스는 증권사업, 신용카드사업, 대부분의 부동산 사업을 매각했고, 보험사업의 지분 20%도 매각했다. 1992년 비즈니스위크지는 시어스의 다른 소매사업부문의 직원들도 차량 정비 사업 분야 직원들과 유사하게 매출 목표치에 따른 압박을 느끼고 있다고 보도한 바 있다.

2. 마케팅(Marketing)

마케팅은 경쟁자 보다 먼저 고객의 마음(mind share)을 차지하기 위한 수단으로 경쟁이 치열할수록 창조적 능력과 접근이 요구된다. 이 때문에 마케팅 담당

자들은 때때로 자사의 제품을 부각시키기 위해 사회적 논란을 빚는 광고나 판촉 방식을 선보이기도 한다. 심지어 의도적으로 이슈화될 만한 소재를 던져 소비자들의 이목을 집중시키는 ‘노이즈(noise) 마케팅’에 나서는 경우도 있다.

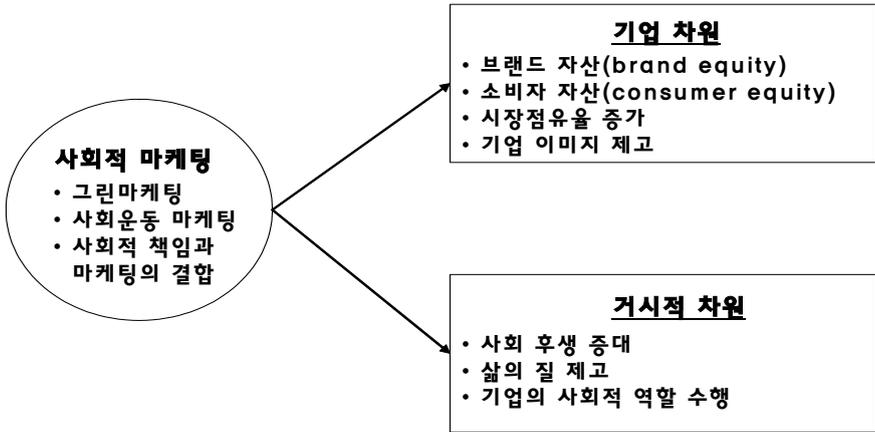
그러나 기업의 마케팅 활동 역시 윤리적 가치로부터 자유로울 수는 없다. 더욱이 과거와 달리 기업의 사회적 책임에 대한 소비자들의 인식이 갈수록 높아지고 있는 상황에서 정도를 벗어나는 마케팅 활동은 오히려 기업에 해가 될 수도 있다. 따라서 기업들은 마케팅 활동에도 윤리적 가치를 반영함으로써 잠재적 소비층을 확보하고 브랜드 자산을 축적하려는 적극적인 노력이 필요하다. 본 장에서는 먼저 마케팅에서 기업윤리의 의미를 짚어보고, 제품(product), 유통(place), 촉진(promotion), 가격(price) 등 마케팅 믹스(4P) 과정에서 전개되는 윤리적 이슈들을 사례와 더불어 살펴본다.

1) 사회적 마케팅(Societal Marketing)과 기업윤리

마케팅에서의 윤리 문제는 ‘사회적 마케팅(societal marketing)’ 개념의 대두와 더불어 본격적으로 제기되었다. 사회적 마케팅이란 기업이 목표 달성을 위해 소비자들의 욕구를 충족시키되 사회 전체의 후생을 유지, 향상시키는 방법을 모색해야 한다는 마케팅 철학이다.

사회적 마케팅에도 다양한 실천 방식이 존재한다. 대표적으로는 기업이 기부행위를 통해 매출을 증대시키는 ‘공익연계 마케팅(cause-related marketing)’을 들 수 있다. 카드회사인 아멕스(American Express)가 자사 카드 이용액의 일부를 자유의 여신상 보수기금으로 기부한 것이 사회적 마케팅의 시초로 알려져 있다. 제품 출시 초기에 공익적 목적의 제품 기부를 통해 고객을 확보하는 방법도 있다. 미국의 대공황 시절, 켈로그(Kellogg)는 극빈자에게 시리얼을 무료로 제공하여 빈곤층의 기근 해결에 기여했고, 시리얼을 미국인들의 아침식사 식탁에 올리는 계기를 마련했다고 한다.

〈그림 3-2〉 사회적 마케팅의 개념



제품개발과정에서 환경친화적이고 실용성이 있는 제품을 만들어 매출을 증대시키는 방법도 활용된다. 에너지 절약형 가전이나, 하이브리드 자동차 등이 대표적인 예이다. 이처럼 제품과 서비스의 생산과 마케팅에서 환경문제를 고려하는 전략을 '그린 마케팅 (green marketing)'이라고 한다. 실제로 국제표준(ISO) 14000에서는 환경에 관한 품질 및 그린 마케팅 기준을 규정하고 있으며, 현재 전 세계 84개국이 이 표준을 채택하고 있다.

그린 마케팅(Green Marketing) 사례

- ① 바디샵 인터내셔널(The Body Shop International)
 - 영국의 화장품 업체로 설립 당시부터 화장품에 천연원료만을 사용하고, 포장을 최소화하며 용기를 재활용하는 등 친환경적 제품 개발로 성공한 대표적 기업
 - 이외에도 제품개발 과정에서 동물실험과 동물성 원료의 사용을 철저히 배제하며, 나아가 그린피스 등 환경단체와 함께 동물실험반대 캠페인을 적극적으로 추진하는 등 친환경적 기업경영을 경영철학으로 삼고 있음
- ② 생분해성 제품개발 : 소니와 도요타자동차
 - 2002년 소니에서는 옥수수로 만든 워크맨을 출시했는데, 제품 표면의 90%가 생분해성 플라스틱으로 제작되어 폐기 후에도 토양의 미생물에 의해 분해되기 때문에 환경오염을 줄일 수 있다고 함
 - 도요타에서도 이러한 생분해성 플라스틱을 소재로 한 자동차를 개발하고 있는데, 차량 전체에 이를 적용해 폐차 시 완벽히 자연분해가 가능한 제품을 목표로 하고 있음

그러나 마케팅의 창조성과 윤리적인 가치의 상충 문제는 마케팅에 종사하는 많은 사람들의 현실적 고민이자 불만사항이기도 하다. 창조적인 방법을 통해 소비자를 설득해야 하는 마케팅에서 기준도 애매한 윤리적 가치를 고려할 경우 성과를 달성하기 쉽지 않다는 것이다. 만약 윤리적 가치를 반영한 마케팅 활동을 했는데, 비용만 상승하고 수익이 저조하다면 누가 책임질 것인가. 예를 들어 모든 자동차 회사 광고가 규정 속도를 초과하는 스피드의 쾌감을 전달하고 있는데, 자사의 광고는 사회적 책임을 감안하여 규정 속도를 지키는 모습을 보여야 한다고 주장한다면, 사내에서 수궁할 사람이 누가 있겠는가. ‘튀어야 산다’는 마케팅 업계에서 윤리적 가치는 분명 고리타분한 명제일 수도 있다.

하지만 윤리적 이슈를 외면한 마케팅 활동은 단기적으로도 역효과를 초래할 뿐 아니라 중장기적으로 기업 이미지에 심각한 타격을 줄 수 있다. 따라서 마케팅 담당자들은 마케팅 활동의 전 과정에서 발생할 수 있는 법적, 윤리적 문제들을 사전에 검토하고 이에 대한 대응책을 마련해 두어야 한다. 소비자의 개인정보 남용, 허위광고, 가격차별화 등은 위법사항이므로 특히 주의해야 한다.

2) 마케팅 미스(4P)와 윤리적 이슈

① 마케팅 조사 활동

다음과 같은 사례로 시작해 보자.

1992년 크라이슬러 자동차의 닷지(Dodge) 마케팅부는 경쟁차종을 보유하고 있는 소비자 100명을 대상으로 시운전을 통해 조사한 결과 70% 이상이 경쟁차종에 비해 닷지의 신차 모델을 선호한다는 TV 광고를 방영했다. 그러나 이러한 결과는 ‘컨슈머 리포트(Consumer Report)’지의 조사 결과와는 정반대였으므로 관심을 불러 일으켰다.

밝혀진 사실은 다음과 같다. 우선 실험에 참여한 응답자들은 회사가 어떤 목적으로 조사하는지를 익히 알고 있었으며 1대의 자동차 시운전에 60달러의 참가비가 지급되었다. 이러한 상황에서 누가 굳이 신차가 나쁘다고 답하겠는가? 조사 참가자들은 신차만을 시운전했고 현재 자신이 소유한 자동차의 신모델은 시운전할 기회조차 갖지 못했다. 결국 경쟁차종의 중고차와 신차를 비교했던 것이다.

중고차와 신차 중 어느 차가 더 좋은가? 설문결과는 이미 정해져 있었다.

회사가 원하는 방식으로 응답하도록 여러 가지 조건을 마련해 놓고 얻은 결과를 마케팅에 활용하는 조사 활동은 전형적인 비윤리적 행위에 속한다. 마케팅의 사결정을 위한 조사 또는 연구는 연구자의 주관에 따라 그 결과가 크게 좌우된다. 그러나 이러한 사실이 적당히 조사결과를 조작할 환경을 만들어도 된다는 면죄부를 의미하지는 않는다. 마케팅 조사 담당자들은 소비자들이 결과를 의심할 경우 오히려 엄청난 이미지 훼손으로 연결될 수 있다는 사실을 기억해야 한다.

② 제품 전략(Product)과 윤리적 문제

제품 전략에서 첫 번째로 유의할 점은 ‘안전과 비교판단’ 문제이다. 제품과 관련된 모든 위험은 공시되어 소비자들이 구매하기 전에 알 수 있어야 한다. 동시에 타사의 제품과 비교 판단할 수 있도록 제품의 원료, 성분, 양 등이 명시되어야 한다.

파이어스톤의 타이어 결함 사례

2000년 7월 미국 내에서 발생한 교통사고에서 파이어스톤 타이어의 결함 때문에 사고가 잇따르고 있다는 논란이 제기되었다. 플로리다주 잭슨빌의 두 가족이 파이어스톤 타이어를 장착한 익스플로러를 타고 가다 타이어가 터져 가족들이 사망하자 포드와 파이어스톤사를 상대로 소송을 제기한 것이다. 조사에 나선 미국의 전국고속도로교통안전국은 파이어스톤 타이어를 장착한 차량에서 타이어 파열사고가 발생했다는 신고가 193건 접수되었고 21명의 운전자나 승객이 목숨을 잃었다고 밝혔다. 그러나 파이어스톤측은 성명을 발표하여 파이어스톤의 타이어 결함을 부인했다.

이 때 인터넷을 통해 파이어스톤이 타이어 결함을 알고서도 이를 은폐했다는 의혹이 제기되면서 비난 여론이 급속히 전파되기 시작했다. 미국의 한 자동차 안전 전문가가 베네수엘라에서 이미 파이어스톤 타이어 결함으로 리콜이 있었다는 사실을 확인하고 웹사이트에 게재해 버린 것이다. 미국은 물론 전세계 자동차 운전자들이 포드와 파이어스톤사 웹사이트에 비난의 글을 퍼붓기 시작했다. 평상 시 웹사이트의 하루 평균 방문객은 7만5천~9만명 정도였으나 7월말부터는 1백만명이 넘었고 8월10일에는 6백90만명이 접속해서 포드와 파이어스톤을 비난했다.

결국 파이어스톤은 미국 내에서만 88명의 사망자와 2백여명의 부상자를 낸 교통사고와 연관이 있는 것으로 알려진 15인치짜리 ATX 타이어 등 650만개를 리콜키로 결정했다. 이로 인해 파이어스톤은 3억 5,000만 달러의 손실이 발생했으며 리콜 발표 당일 모기업인 일본 브리지스톤의 주가는 38% 급락했다.

두 번째로 빈번히 이슈화되는 문제는 제품 리콜(recall)에서의 윤리적 문제이다. 제품 리콜에서는 가능한한 신속하고 정직한 대응이 최선이다. 변명이나 은폐로 일관할 경우 파이어스톤의 사례에서처럼 회사의 존폐를 걱정해야 할 정도의 심각한 위기에 빠질 수 있다. 반면에 나이키는 2001년 7월 자사의 신제품 운동화 뒷발목 부분에 달린 금속조각 때문에 발을 다쳤다는 신고 6건을 접수하자 그 즉시 42만 5천 켈레의 운동화를 리콜한다고 발표했다. 신속한 리콜을 통해 문제를 조기에 진화한 것이다.

이 외에도 의도적으로 제품의 수명을 단축시켜 새로운 제품을 구매하게 만드는 이른바 ‘계획적인 제품 진부화(planned obsolescence)’도 비윤리적 행위에 해당한다. 또한 경쟁사 제품의 카피, 기능 변화가 거의 없는 신제품을 과대포장하고 가격을 인상하는 행위, 내용물의 양을 줄여 간접적으로 가격을 인상시키는 방법 등도 모두 비윤리적인 제품 전략에 해당한다.

③ 유통 전략(Place)과 윤리적 문제

유통과정에서 제조업자가 허위로 재고수준이나 수요 예측치를 조작하여 가격을 높이거나 부당이득을 취할 경우 해당 기업은 유통업체로부터의 비난과 함께 수익의 감소를 감수해야 할 수도 있다. 예를 들어 한 컴퓨터 회사는 판매량 예측을 과대평가하여 딜러로부터 많은 단기적 수익을 얻었지만, 결국 이를 인식하게 된 딜러들의 반발로 인해 수익기반을 송두리째 날려 버린 사례도 있다.

소비자들의 사적 정보와 사생활 보호도 문제이다. 최근 들어 직접 마케팅과 데이터베이스 마케팅이 증가하면서 개인의 사적 정보가 유출되고 유통되는 비윤리적 행위가 빈번하게 발생하고 있다. 이는 윤리적 차원을 넘어서 위법행위다. 2007년 7월부터 시행되는 정보통신망 개정법에 따르면, 개인정보를 수집하거나 이용할 때 동의를 받는 것은 물론 제 3자에게 제공할 때도 동의를 받도록 되어 있다. 이를 어길 경우에는 그에 상응하는 과태료 등의 법적 처분이 내려진다. 특히 우리나라의 경우, 정보화의 급속한 진전과 더불어 개인의 사적 정보와 관련된 다양한 피해사례가 증가하고 있다.⁶¹⁾

61) 이와 관련된 자세한 내용은 5절의 ‘지식과 정보 분야’에서 다룬다.

④ 광고 전략(Promotion)과 윤리적 문제

광고 전략에서 윤리적으로 문제가 되는 부분은 주로 ‘허위 광고(deceptive advertising)’와 ‘오도광고(misleading advertising)’이다. 소비자들의 만족은 제품에 대한 기대와 실제 품질 사이의 차이에 의해 결정된다. 따라서 과대광고로 기대를 높이면, 단기적 매출은 증가할지 모르지만, 소비자들을 만족시키지 못할 경우 오히려 역기능을 초래한다.

예를 들어 어느 제약업체가 불치병 치료제를 개발했다며, 판촉하는 경우를 가상적으로 생각해보자. 이윤을 위해 마케터들은 치명적인 병으로 죽음을 눈앞에 둔 사람들에게 접근하여 치료 가능성이 매우 희박한 제품을 권할 것이다. 그리고 환자나 그의 가족은 고통을 경감하기 위해 혹은 지푸라기라도 잡는 심정으로 구입을 결정한다. 이러한 행위는 분명 마케팅의 윤리에 위배된다. 우리는 미디어를 통해 이런 사건들이 심심치 않게 벌어지고 있음을 이미 잘 알고 있다.

문제 발생 시 책임회피를 위해 해석이 모호한 문구를 사용하는 것도 일종의 허위광고다. 예를 들어 “이 약은 고통 경감에 도움이 될 것이다”, “당신은 70%까지 디스카운트 받을 수 있다” 등은 애매모호한 문구로 소비자들을 현혹시키는 광고이다. 유리한 사실만을 과다하게 강조하는 경우도 허위광고에 속한다. “마가린은 저칼로리를 갖고 있다.(하지만 비만을 유발하는 물질은 버터에 비해 더 많다)”는 문구는 일종의 사실 은폐일 수도 있다.

⑤ 가격 전략(Price)과 윤리적 문제

적정가격은 제품과 서비스에 대해 소비자들이 느끼는 주관적 가치가 개입되는 영역이다. 따라서 어느 수준이 적정한 가격인지는 판단하기 쉽지 않다. 그러나 의도적으로 소비자를 기만하는 ‘허위 가격(deceptive pricing)’ 책정은 윤리적 문제를 넘어 법적 규제의 대상이다. 독점규제 및 공정거래에 관한 법률(이하 공정거래법)은 허위가격은 물론 가격전략의 남용을 규제한다.

예를 들어 공정거래법은 ‘재판매 가격유지 행위’에 대해 엄격하게 규제하고 있다

(제 2조 6호). 재판매 가격유지 행위란 사업자가 거래 상대방에게 거래가격을 정하여 가격대로 판매 또는 제공하도록 강제하는 행위를 말한다. 예를 들어 제조업체가 유통업체로 하여금 할인판매를 못하도록 강제하고, 약속을 지키지 않으면 지원을 철회하거나 제재하는 행위 등이 이에 속한다. 그 외에도 ‘최저가격유지’, ‘최고가격유지’ 등도 모두 규제 대상인데, 법 위반 여부의 판단은 ‘강제성’에 있다.⁶²⁾

이 외에도 가격차별화, 끼워팔기, 서비스설치, 배달비용은 의도적으로 알리지 않는 행위 등도 모두 비윤리적인 가격 정책에 해당하며 경우에 따라 경쟁당국의 제재를 받게 되므로 담당자들은 더욱 신중하게 접근해야 한다.

상시 할인 판매, 메이(May) 백화점 사례

1989년 미국의 메이(May) 백화점이 운영하는 D&F 체인이 기소되었다. 가격표에 부풀린 가격을 기재하여 대폭 할인된 가격으로 판매하는 것처럼 보이게 함으로써 소비자들을 기만했다는 것이다. 특정 제품들은 상시 할인 판매되고 있기 때문에 이는 적정 가격을 제대로 기재하지 않고, 의도적으로 고객들을 속인 것이라는 혐의를 받게 되었다. 법적으로도 “충분한 기간에 걸쳐 정상가격에 판매되지 않았을 경우 가격표 대비 큰 폭의 할인가격은 허위가격에 해당하는 것”으로 규정되어 있었다.

그러나 처음에는 메이 백화점 측의 반격도 만만치 않았다. 자신들의 가격정책은 상품을 개시하면서 일정기간 정상가로 판매하지만, 가격경쟁력이 떨어지기 때문에 곧 할인가로 판매하며, 또 어느 정도 기간이 지나면 다시 정상가로 변경한다는 것이다. 더구나, 자체적으로 고객들에게 조사한 결과 90% 이상이 정상가로 판매된 적이 있는지 여부는 개의치 않는다고 답변했다며 반박했다. 그러나 결국에는 메이 백화점 스스로 전 판매기간의 1/3 동안은 정상가로 판매하기로 결정하고 소액의 벌금을 내는 것으로 합의했다.

3) 윤리적 마케팅을 위한 실천사항

① 마케팅 윤리 가이드라인을 설정하라

마케팅 관련 단체 혹은 기업 자체적으로라도 마케팅과 관련된 기업윤리 가이드라인을 도입하고 교육할 필요가 있다. 아래는 미국 마케팅협회(AMA)가 제정

62) 단, 최고가격의 경우, 유통업체가 지나치게 높은 이윤을 추구하려하거나, 담합을 통해 가격을 인상시킬 우려가 있을 때에는 제조업체가 최고가격의 범위를 설정하는 것을 정당한 조치로 인정한다.

한 윤리 마케팅 규칙이다. 마케팅 담당자들은 이러한 기준을 준수하면서 마케팅 활동을 수행하려면 너무나 어렵다고 불평 하지만, 윤리적 기준을 충족시키면서 효과적인 마케팅 전략을 구사할 수 있어야 비로소 진정한 마케팅 리더라고 할 수 있다. 윤리적 기준을 간과하면서 감각에 의존하는 테크닉만으로는 결코 진정한 마케팅 전문가의 경지에 오를 수 없다.

미국 마케팅협회(AMA)의 윤리마케팅 규칙

- ① 마케팅 담당자의 책임
 - 마케팅담당자는 문제 발생시 책임을 수용해야 한다
 - 소비자 만족을 위해 최선을 다해야 한다
- ② 정직과 공정성
 - 마케팅 담당자들은 마케팅이라는 직업의 성실성, 정직 그리고 권위를 유지하고 발전시켜야 한다
- ③ 마케팅 거래 과정에서의 권리와 의무
 - 제품과 서비스가 안전하고 의도된 목적에 부합해야 한다
 - 소비자와 허위의 커뮤니케이션을 해서는 안 된다
 - 구매와 관련된 손해를 보상하고 형평성에 따라 조정할 수 있는 내부 해결방법을 확보해야 한다
- ④ 조직 내에서의 관계 고려
 - 마케팅담당자들은 자신의 비윤리적 행위가 회사의 평판을 위험에 처하게 만들 수 있다는 점을 인식해야 한다
 - 다른 사람들에게 강제적인 수단을 동원하여 비윤리적인 행위를 강요해서는 안 된다

② 실수에 대해서는 조속히 인정하고 수습책을 모색하라

파이어스톤과 나이키의 사례에서 극명하게 드러나듯이 제품 리콜에 대한 신속하고도 정직한 대응 여부는 180도 상반된 결과를 낳을 수 있다. 제품리콜은 비용을 감안하지 않을 수 없겠지만, 긍정적으로 보면 제품 서비스를 강화하는 수단이 될 수도 있다. 앞서 나이키처럼 효과적으로 대응할 경우 오히려 리콜은 기업 이미지를 개선하는 효과를 가져온다. 적어도 일이 더 커지지는 않는다. 따라서 적극적인 리콜 등으로 부정적 이미지를 최소화할 수 있는 시스템이 중요하다.

또한 제품의 용도는 물론 위험요소나 제품관리 사항까지 모두 기업의 몫으로

간주하는 태도가 필요하다. 명백히 고객의 부주의나 실수로 야기된 피해까지 기업의 책임을 인정하는 사례가 증가하고 있기 때문이다. 실제로 미국에서는 제조물책임법(PL) 등으로 인해 기업을 상대로 한 소비자들의 소송이 증가하면서 아래의 사례처럼 웃지 못 할 상품취급주의서가 나오고 있을 정도이다. 한국도 제조물책임법이 도입되고 소비자에 대한 피해 보상 규정이 엄격해지고 있으므로 이러한 상황이 전개되는 것은 시간문제이다.

미시간 소송 남용 감시단체(M-Law)가 선정한 황당한 경고문

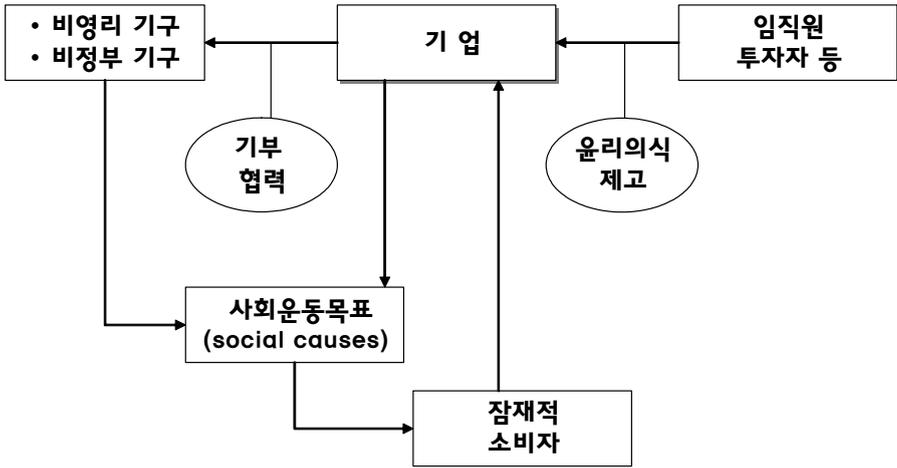
- 수상 보트 : “연료 점검을 위해 성냥을 켜거나 불을 붙이지 마시오.”
- 유모차 : “아이를 태운 채 접지 마시오.”
- 다리미 : “옷을 입은 채 다리지 마시오.”
- 헤어드라이어 : “자면서 사용하지 마시오.”
- 목수용 드릴 : “본 제품은 치아용 드릴이 아님.”
- 다층 CD 꽃이 : “사다리꼴로 사용하지 마시오.”
- 호신용 스프레이 : “사용 시 눈이 따가울 수 있습니다.”
- 화재경보기 : “본 제품은 불은 못 끕니다.”
- 프린터 카트리지 : “토너를 먹지 마시오.”
- 체온계 : “직장(直腸)에 넣은 후 입에 넣지 마시오.”
- 변기용 세제 : “본 경고문을 읽을 수 없다면, 사용하지 마시오.”

③ 사회적 마케팅 전략을 검토하라 : 마케팅과 NGO의 결합

나이키, 네슬레, 스타벅스. 이들 3개 기업은 대표적인 글로벌 소비재 업체인 동시에 시민단체로부터의 강력한 비난에 봉착한 경험을 갖고 있다. 전 세계의 NGO들이 글로벌 기업에 대한 감시를 강화하기 시작하면서 기업과 사회와의 갈등도 커지고 있다. 그러나 기업들은 NGO를 ‘대립’의 대상이 아닌, ‘협력’을 통한 사회적 혁신(social innovation)의 파트너로 바라보는 인식의 대전환이 필요하다. 앞으로도 NGO의 영향력은 더욱 증가할 가능성이 높기 때문이다.

본 장의 기업사례에 소개된 스타벅스는 NGO와의 협력을 통해 갈등을 해결한 대표적인 성공사례이다. 실제로 스타벅스 외에도 많은 기업들이 시민단체 등과의 적극적인 협력을 통해 마케팅 효과를 극대화하는 전략을 수용하고 있다. 반대로 네슬레처럼 협력점을 찾지 못하고 갈등만 반복한 사례도 있다.

〈그림 3-3〉 공익을 위한 기업과 NGO의 협력 관계



[기업 사례] 네슬레(Nestle)의 조제분유(infant formula)⁶³⁾ - 기업 對 NGO의 충돌

1970년대 네슬레(Nestle)를 비롯한 조제분유 업체들이 시민단체의 비난의 타겟이 되었다. 비난의 핵심은 분유수유가 저개발국 신생아 사망의 원인이며, 그 배경에 조제분유 회사의 마케팅 관행이 있다는 것이었다. 병원은 산모에게 분유수유가 현대적인 수유방법이라며, 샘플을 나눠주고 산모는 각종 광고에도 조제분유가 등장하는데다 전문가의 말이라 이를 그대로 믿고 받아온 조제분유로 수유를 한다. 그러나 저개발국 산모 대부분이 문맹이기 때문에 제품 사용설명서를 숙지하지 못해 우유병도 제대로 소독하지 못한 상태로 수유를 한다. 설사 글을 읽더라도 충분한 소독을 하기 어렵기 때문에 비위생적이며, 공짜 샘플이 떨어지면 너무 비싸 구매하기 어려워 더 많은 물을 타서 먹이게 된다. 이로 인해 아이는 영양실조에, 오염된 물로 인한 각종 병에 걸려 결국 사망확률이 높아지게 된다는 것이다.

1973년부터 조제분유에 관한 논란이 본격적으로 공론화되었다. 일부 언론과 단체에서 관련 기사를 신기 시작했다. 대부분 전문가들에 대한 인터뷰를 기초로

63) Newton(1999) 등을 참조해 작성

작성되었으나, 제목은 ‘유아 식품의 비극(The baby food tragedy)', '유아 살인자(The baby killer)'와 같이 자극적이며 내용은 조제분유 회사의 비도덕적 마케팅활동을 규탄하는 것이었다. 특히 미국 내에서 이 문제는 시민단체들의 직접 행동을 촉발시켰다. 1974년 소비자단체연합이 조제분유산업을 비판하는 글을 발표했다, 1975년에는 종교적 사회책임투자 단체인 ICCR⁶⁴⁾이 조제분유에 반대하는 시민운동가들을 지원하기 시작했다. 1975년에 대중을 격양시킬 만큼 영향력을 발휘한 ‘Bottle Babies’ 라는 영화가 등장하면서 조제분유에 대한 불매운동이 미국 전역에서 시작되었다. 이 사이 ICCR은 좀 더 적극적인 행동에 나섰다. 1976년 주요 조제분유업체 중 하나인 Ross/Abbott사의 주식을 매입해 주주총회에서 주주결의안을 상정할 것이라고 위협한 것이다.

조제분유업체의 마케팅 관행을 변화시키기 위한 시민단체들의 공격은 마침내 결실을 보기 시작했다. 1978년에 Ross/Abbott을 비롯한 3개사는 마케팅 활동을 최소화하기로 결정했다. 그러나 주주참여 형태의 공격은 당시 미국 내에서 주주총회를 열지 않았던 네슬레에게 타격을 줄 수 없었기 때문에 시민단체들은 다른 행로를 모색했다. 1977년 대표적 반 조제분유 단체인 INFACT(Infant Formula Action Coalition)는 네슬레에 대한 ‘불매운동’을 시작했다. 네슬레의 미국 지사를 비롯해 판매점들 앞에 대형 분유병 모형을 세우고, 시위를 벌였다. 요구사항은 모든 비도덕적 마케팅관행을 버리고, “안전하게 사용할 여건이 되지 않는 이들에게 인공적인 식품을 판매하지 말라”는 것이었다. INFACT는 한걸음 더 나아가 상원 공청회를 추진했다. 1978년에 상원의원 에드워드 케네디(Edward Kennedy)는 결국 이들의 요청을 받아들여 공청회를 열었다. 1978년 관련업계(ICIFI)는 케네디 상원의원과의 협의 후, 세계보건기구(WHO)에 도움을 청했다. WHO는 몇 차례의 컨퍼런스를 열고, 조제분유의 제 3세계 마케팅에 관한 행동규범(Code of Conduct)을 작성하여 발표했다.

그 사이 네슬레의 경영진이 바뀌면서 과거의 대립적 전략도 대화를 통한 해결로 노선을 변경했다. 1981년에는 ‘네슬레 영양 관련 조정센터(Nestle Coordination Center for Nutrition)’를 설치했다. 관련 이해관계자들과의 신뢰 구축을 위해 WHO의 행동규범도 수용하기로 결정했다. 1982년에는 규범준수

64) ‘기업책임실현을 위한 종교간 센터(Interfaith Center on Corporate Responsibility)’는 뉴욕에 본부를 두고 있으며, 1971년에 여러 종교 교파의 대표들이 설립되었다.

여부를 감사하는 독립적 기구(NIFAC)도 설치했다. 네슬레의 태도변화와 함께 비판세력의 공격도 점차 가라앉기 시작했다. 1983년 들어 불매운동의 탈퇴 움직임이 더욱 커졌으며, 1984년에는 사실상 불매운동이 중단되었다. 한 때 강력한 비판 단체였던 INFAC는 “네슬레는 전 산업의 모범이며, 기업책임의 새로운 표준을 제시했다”며 칭찬했다.

이후 몇 년간 양측의 공방은 소강상태였다. 그러다가 1988년 들어 미국에서는 ‘Action for Corporate Accountability(ACA)’, 영국에서는 ‘Baby Milk Action(BMA)’이 네슬레 불매운동을 다시 시작했다. 이유는 WHO의 규범에 따라 일부 지역에 분유수유를 필요로 하는 산모를 위해 제공된 저가 내지는 무료의 제품들 때문이었다. 1989년 네슬레는 ‘일부 조제분유를 필요로 하는 제한된 숫자의 유아들을 제외하고 개발도상국에서 모든 조제분유 공급을 중단’하기로 결정했다. 그러나 업체와 시민단체 및 국제기구 간의 갈등은 쉽게 봉합되지 않았다. 급기야 1995년에 UNICEF는 ‘여성에 관한 세계 컨퍼런스’에 기업체들의 참여를 거부했다. 심지어 ‘제조업체들과의 대화 중단’을 정책적으로 권고하는 수준에까지 이르렀다. 1997년에는 네슬레의 경영진이 UNICEF측에 자사의 관련 활동과 방침을 설명할 기회를 갖기도 했지만 결과는 서로의 입장 차이를 재확인하는 것으로 끝났다.

[기업 사례] 스타벅스(Starbucks) - 기업과 사회 그리고 시민단체의 공존⁶⁵⁾

2000년 2월 스타벅스의 주주총회에 비영리단체(NGO)인 ‘글로벌 익스체인지(Global Exchange)’의 회원들이 참석하여 스타벅스를 비난하면서 회의 진행을 어렵게 만들었다. ‘인권’ 증진을 목표로 하는 이 단체는 스타벅스가 이른바 ‘공정 거래 인증(Fair Trade Certificate)’을 받은 커피 원두를 구매하지 않는다는 이유로, 스타벅스 불매 운동도 벌일 것임을 선언했다.

‘공정 거래(Fair Trade)’는 노동에 대한 적절한 보상, 생산자와 소비자 간의 상호 존중에 기반을 둔 경제적 모델이다. 1990년대 후반에 이르러 ‘공정거래’ 운동은 미국 내에 자리를 잡기 시작했으며, 관련 단체인 TransFair USA는

65) Argenti(2004) 등을 참조하여 작성

'99년 초반부터 '공정거래'의 기준에 맞는 제품들에 대한 인증 프로그램을 시행했다. 커피 원두도 이러한 품목 중 하나였는데, 이들이 커피 원두를 선정한 것은 낮은 거래 가격으로 인해 재배 농가들이 만성적 적자와 빈곤에 시달리고 있었기 때문이다. 따라서 극심한 빈곤에 시달리는 농가를 살리기 위해서는 커피 소매업체(스타벅스와 같은)가 이들 농가로부터 적정한 가격에 안정적으로 구매해주어야 한다는 것이 글로벌 익스체인지의 논리였다.

스타벅스의 고민도 함께 커져갔다. 갈등의 핵심은 어떻게 검증되지 않은 품질의 공정거래 인증 커피 원두를 구매할 것인가에 있었다. 프리미엄 브랜드를 지향하는 스타벅스로서는 쉽지 않은 결정이었다. 결국 스타벅스는 글로벌체인지에 타협점을 제안했다. 앞으로 미국 내 스타벅스 매장에서 공정거래 인증 커피를 판매하되, 1년 단위로 성과를 평가하여 구매를 지속할지 여부를 결정하겠다는 것이다. 이는 당장의 불매운동 위협을 막으면서 시간을 두고 공정거래 커피 원두 생산 농가들이 스타벅스의 품질 기준을 준수할 역량이 되는지를 검토해보겠다는 취지였다. 실제로 이 프로그램이 시행된 첫해인 '01년 65만 파운드의 공정거래 커피를 구매하였고, '03년까지 약 110만 파운드로 구매량을 늘렸다.

스타벅스는 이후에도 꾸준히 공정거래 인증 커피 구매량을 늘려왔다. 그러나 공정거래가 추구하는 본래 의도인 커피 농가의 빈곤 퇴치를 위해서는 단지 이들이 생산하는 커피 원두를 일정량 소화해 주는 것만으로는 부족하다는 것이 스타벅스의 결론이었다. 그래서 스타벅스는 과거 'Conservation International' 과 공동 프로그램을 추진했던 경험을 살려 새롭게 문제에 접근하기로 하였다. 글로벌 익스체인지 등 시민단체로서는 공정거래 커피가 확산되도록 돕는 것이 최선의 선택일지 모르지만, 스타벅스는 커피 재배 농가에 직접적인 도움을 줄 수 있는 위치에 있었다. 스타벅스의 규모나 업계 위상으로 볼 때, 그 영향력의 범위 또한 일부 시민단체들 이상이 될 수 있다.

또한 모든 시민단체들이 스타벅스에 대하여 반대와 비난의 태도만을 취한 것은 아니었다. 실제로 스타벅스는 민간기업과의 협력에 관심을 보이는 시민단체들과 가난한 커피재배 농가의 문제를 근본적으로 해결하기 위한 공동 프로그램을 계획했다. '02년 7월부터 Oxfam America⁶⁶⁾, Oaxacan State Coffee Producer

Network(CEPCO)⁶⁷), 그리고 포드재단과 함께 2년간의 파일롯 프로그램 형태로 추진한 이 작업은 스타벅스와 포드재단이 각각 25만불을 지원하여 예산을 확보했다. 주된 목표는 다음과 같다. 첫째, 공정거래 인증 커피의 미국 내 프리미엄 커피 시장 내 공급량을 증가시킨다. 둘째, 수확 후 품질 관리 기술을 향상시키기 위한 자원과 교육을 제공한다. 셋째, 소규모 농가가 재배한 커피가 높은 가격을 받을 수 있도록 제품의 품질을 향상시킬 수 있는 정보와 지원을 제공한다. 넷째, 지원 받은 농가들이 다른 조합에게도 배운 내용을 전파할 수 있도록 돕는다.

프로그램이 예정대로 추진되면서 참여기관들은 서로를 이해할 수 있는 기회를 갖게 되었다. 예를 들어 '03년 2월 스타벅스와 CEPCO의 회의에서 양측은 서로의 입장을 이해할 수 있는 계기를 마련했고, 이를 통해 관계를 진전시킬 수 있었다. 특히 스타벅스는 시애틀의 커피 제조공장(roasting plant)에 CEPCO의 대표자들을 초청했는데, 우연히 만난 멕시코 출신 공장 근로자들이 스타벅스의 근로자 처우에 대해 매우 만족해하는 모습을 보며 '사람중심'이라는 스타벅스 경영 철학의 진정성에 대하여 신뢰를 갖게 되었다. 이러한 상호신뢰를 바탕으로 CEPCO는 엄격한 커피 품질 기준에 대한 스타벅스측의 교육에 적극적으로 참여하였고, 스타벅스도 이들이 품질을 향상시킬 수 있도록 기술적 지원을 적극 제공하였다. 스타벅스는 이러한 협력관계가 비영리단체들에게 시위나 갈등이 아닌 방식으로도 정체성과 독립성을 유지하면서 실질적인 목표를 달성할 수 있다는 점을 확인시켜주는 계기가 되었을 것으로 평가하고 있다.

3. 회계(Accounting)

우리는 회계부정 스캔들이 얼마나 큰 사회적 파장을 가져오는지 이미 경험한 바 있다. 해당 기업의 파산, 하루아침에 일자리를 잃은 수많은 근로자들, 거액의 손실을 입은 투자자들, 최고경영자 및 관련자들의 구속, 법적 소송과 배상금지불, 기업에 대한 사회적 불신의 확산 등등 그 피해는 상상을 초월한다. 기업 회계는 해당 기업 뿐 아니라 다양한 이해관계자의 생사와 관련된 기업경영의

66) 기아 및 빈곤 퇴치, 사회 정의 실현 등을 목표로 하는 국제적 비영리단체 Oxfam International의 미국지부

67) 멕시코의 가장 가난한 주 중 하나인 Oaxaca의 소규모 커피 재배농가들로 구성된 지역 내 최대 연합체. 16,000여 농가로 구성된 44개의 조합이 참여하고 있다.

중요한 기록이므로 본질적으로 윤리적 가치가 대단히 중요한 영역이다. 그러나 문제는 모두들 이러한 엄청난 파급효과를 인식하고 있음에도 유사한 사건이 반복되고 있다는 점이다. 회계기준과 관련법에 따라 충실히 기록하면 될 일인데도 이렇듯 부정사건이 되풀이되는 이유는 무엇인가?

본 장에서는 회계업무가 기계적인 처리과정이 아닌, 윤리적 판단력이 필요한 경영 영역임을 강조한다. 또한 회계 담당자들이 직면하는 윤리적 딜레마의 성격과 이를 극복하기 위한 회계담당자의 윤리적 행동 준칙 및 윤리 테스트 등을 제시한다. 아울러 기업 조직 차원에서 요구되는 실천사항도 정리한다.

1) 기업회계와 윤리적 가치

“크뤼거 앤 톨 (Kreuger & Toll), 맥키슨 앤 로빈스(Mckesson & Robbins),
베어링스 은행(Barings Bank), 웨이스트 매니지먼트(Waste Management)”
“엔론(Enron), 제록스(Xerox), 듀크 에너지(Duke Energy), 월드컴(Worldcom)”

위 두 사건 목록들의 공통점과 차이점은 무엇일까? 첫 번째 사건들은 20세기를 뒤흔든 대표적인 회계부정 사건들이고 두 번째 목록의 기업들은 21세기의 시작을 우울하게 만든 최근의 회계부정 사건들이다. 첫 번째 목록에 등장하는 처음 2개 사건은 1930년대 미국 증권거래법 도입의 직접적인 계기가 되었고 두 번째 목록에 등장한 사건들은 2002년 싸베인즈 앤 옥슬리 법(Sarbanes & Oxley Act)이라는 기업개혁법이 태동하는 배경이 되었다.

잠시 이들의 행적을 돌아보자. 크뤼거 앤 톨 주식회사(1932년)는 장부조작을 통해 무려 2억 5천만 달러의 가공 자산을 창출했다. 맥키슨 앤 로빈스 주식회사(1940년)는 경영진들이 공모하여 총자산 8,700만 달러 중 1,900만 달러를 가공 채고와 가공의 외상매출금으로 조작했다. 베어링스 은행(1995년)은 싱가포르 현지법인의 선물달러인 닉 리슨(Nick Leeson)의 선물거래 손실을 은폐하다 결국 10억 파운드 이상의 손해를 보고 도산한 후 ING Bank에 단돈 1파운드에 매각되었다.⁶⁸⁾ 웨이스트 매니지먼트(1998년)는 5년간 140억 달러 이상의 손익을

68) 자세한 내용은 2장 1절의 베어링스 은행 사례 참조.

과대 계상했다. 엔론은 이중장부, 자회사와의 거래를 통한 부채 은폐 등으로 수익을 15억 달러 이상을 과대 계상했고, 월드컴은 지출을 설비투자로 처리하는 등의 방법으로 순익 38억 달러를 과다 계상하는 등 최종 회계부정 금액이 110억 달러에 달했다⁶⁹⁾

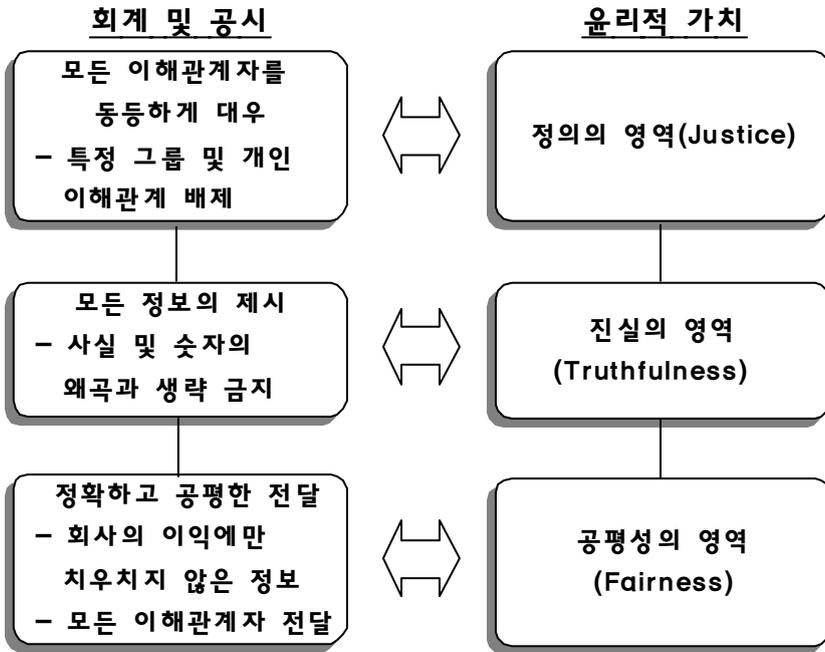
회계정보는 기업의 건강상태를 나타내는 ‘X-Ray 사진’ 과도 같다. 내부적으로는 경영활동에 대한 평가와 통제 그리고 전략적 의사결정의 토대이며, 외부적으로는 금융시장으로부터의 자금조달과 관련된 기초 정보를 제공한다. 그러나 회계는 여러 가지 규제와 기준에도 불구하고 회색지대가 존재하며 결코 가치중립적인 기계적 작업이 아니다.

〈그림 3-4〉는 회계 및 공시의 원칙과 윤리적 가치가 어떻게 연결되는지를 보여준다. 첫째, 회계 및 공시는 모든 이해관계자를 동등하게 대우해야 한다는 점에서 정의(justice)의 문제와도 관련된다. 회계는 임의의 내부거래 등이 포함되므로 특정 그룹 및 개인의 이해관계를 배제해야 한다. 둘째, 회계처리하는 소득 및 비용 조작이 가능하다는 점에서 진실(truthfulness) 또는 정직이라는 가치가 요구된다. 회계장부 상의 소득 규모는 감가상각 방법, 재고조정 및 평가 등에 따라 영향을 받는다. 셋째, 회계 정보는 모든 이해관계자들에게 정확하고 공정하게 전달되어야 한다. 회계 및 공시는 사후적으로는 임금결정이나 사업조정, 배당과 투자수익 등의 근거가 되기 때문에 공정성(fairness)과 관련된다.

이러한 상황 때문에 회계 담당자는 윤리적 딜레마에 직면할 가능성이 매우 높다. 우선 기업 내부의 회계담당자는 경영성과를 중시하는 경영진으로부터의 압력에 처하게 될 수 있다. 예를 들어 최고경영자는 회사의 자산이 보다 커지는 방법을 요구할 수도 있다. 또한 자회사의 경영자는 경력관리를 위해 본사에 보다 좋은 실적을 보이고 싶어 하고 이에 부응하는 회계조작을 강요할 수도 있다. 자신은 왜곡된 회계정보를 토대로 다른 사업부서로 옮기면 그만이라는 사고 때문이다.

69) 자세한 내용은 본장 기업사례 참조.

〈그림 3-4〉 기업회계와 윤리적 가치의 관계



외부의 감사법인 역시 자신의 신분상 위치나 경제적 이해관계에 대한 고려 때문에 경영자들로부터 독립성을 유지하기 어렵다. 예를 들어 엔론의 감사법인인 아서 앤더슨은 경영 컨설팅을 통해 높은 수수료를 받고 있었기 때문에 장기간에 걸쳐 회계감사를 수행하면서도 경영진의 요구를 명시적, 묵시적으로 수용했다. 심지어 회계법인 출신의 CPA가 고객기업의 임직원으로 이직하는 경우까지도 발생했다.

한국의 상황도 크게 다르지 않다. 특히 외환위기 전 한국의 경우에는 기업 내외부적으로 경영자의 분식회계 동기가 매우 높은 경제였다. 분식회계를 통한 이익이 단기적인 비용을 훨씬 초과했으며 정치적으로는 비자금 수요까지 존재하고 있었다. 주요 이해관계자별로 보면 경영자는 회계정보를 무시한 경제적 의사 결정을 내리고 정부는 기업이 세금을 잘 내는 한 회계정보의 질에는 무관심했으며, 금융기관은 대출을 정당화하기 위한 형식적인 재무제표가 필요할 뿐이었다.

노조 역시 임금인상의 근거가 되는 단기성과가 중요했고, 소액주주의 투자안목도 단기적이어서 진정한 가치평가에는 무관심했다. 모든 이해관계자들이 정확한 회계정보 보다는 유리한 회계정보를 원했던 것이다.

물론 기업회계의 비윤리적 행위는 미국이나 우리나라만의 문제는 아니고 정도의 차이가 있을 뿐 전 세계적인 문제라 볼 수 있다. 아래 그림은 호주 회계사회(Australian Society of Accountants)가 조사한 회계 윤리 문제들의 상위 5개 항목인데, 국내에서 만약 조사를 한다 해도 결과는 대동소이할 것이다.

〈그림 3-5〉 회계처리상의 윤리적 문제 Top Five(호주 회계사회 조사)

**의뢰인이나 경영자로부터의 탈세
(tax evasion)에 대한 제안
이해의 상충
재무제표의 조작에 대한 제안
개인적인 실수를 인정할 수 있는 성실성
비윤리적 행위를 강요하는 상급자와의 대립**

2) 회계담당자의 윤리적 책임

① 윤리적 딜레마를 해결하기 위한 관리회계담당자의 선택

기업회계상의 윤리적 딜레마를 해결하기 위해서는 다음과 같은 원칙을 준수할 필요가 있다. 첫째, 상사가 관련되어 있다고 생각되는 경우를 제외하고는, 직속상사와 의논해야 한다. 직속상사가 개입되어 있는 경우에는 그 다음 상사에게 문제를 보고하고, 직속상사가 최고경영자인 경우에는 임원회의, 이사회, 주주들에 대한 보고를 고려해야 한다. 직속상사가 개입되지 않다면 상층에 문제를 보고하는 전에 반드시 직속 상사에게 먼저 통지하고 처리하는 것이 옳다.

둘째, 자신의 행동방향을 결정하기 위해 문제를 분명히 하는 과정을 준수해야 한다. 비밀을 지켜줄 수 있는 객관적인 조언자에게 알리고 논의하는 것이 좋다.

셋째, 조직 내부에서 검토한 이후에도 윤리적 갈등이 남아 있다면, 관리회계담당자는 사직을 하고 그 조직의 적절한 대표자에게 관련된 정보를 전달할 수밖에 없다. 만약 외부로의 내부고발을 고려한다면 다음과 같은 사항을 분명히 해야 한다. 우선 조직의 부당한 요구가 다른 사람들에게 부당한 피해를 입힐 것이라는 명확하고 구체적인 증거가 있어야 한다. 또한 내부적으로 내부고발을 시도했지만 실패하는 경우에만 수행한다. 마지막으로 조직의 부당행위가 외부적 내부고발로 인해 발생할 자신과 다른 사람들의 피해 보다 훨씬 심각한 경우에 실행한다.

② 회계 담당자가 갖추어야 할 4가지 윤리적 덕목

미국의 경영회계연구소(Institute of Management Accounting)가 권고하는 회계 담당자의 윤리적 행동 준칙(Standards of Ethical Conduct for Management Accountants)은 아래와 같다. 국내 회계담당자들은 현재 우리의 관행과 비교 검토해 볼 필요가 있다.

첫째, 회계담당자는 무엇보다 능력(competence)을 갖추어야 한다. 이를 위해서는 지식과 기술의 개발을 통한 적절한 수준의 전문가적 자질을 유지하면서 업무적으로는 관련 법률, 규제, 그리고 기술적 표준에 부합하는 의무를 준수해야 한다.

둘째, 회계담당자는 기밀유지(confidentiality)를 준수해야 한다. 법적 강제가 없는 한 업무수행 중 취득한 비밀정보는 절대 공개해서는 안 된다. 더불어 관리자들은 하급자들이 기밀정보를 유출하지 않도록 관리해야 한다. 업무수행 중에 취득한 비밀 정보를 개인적으로나 제3자를 통하여 비윤리적 목적 또는 불법적 이익을 위해 사용해서는 안 된다.

셋째, 회계담당자는 성실성(integrity)의 원칙을 지켜야 한다. 이해관계의 상충을 피하고, 잠재적으로 이해관계가 상충될 가능성을 갖고 있는 모든 관련자들에

계는 수시로 그 가능성을 경고해야 한다. 자신들의 의무 수행 능력을 윤리적으로 손상시킬 수 있는 활동에는 관여하지 않으며, 활동에 영향을 미칠 수 있는 선물이나, 호의, 환대 등은 거절해야 한다. 유리한 정보뿐만 아니라 불리한 정보도 경영진에게 통보해야 하며 전문가적 판단이나 의견을 전달하되 지식의 한계에 직면하는 경우 별도의 대책을 마련해야 한다.

마지막으로 회계담당자는 객관성(objectivity)의 원칙에 유의해야 한다. 회계담당자는 언제나 공정하고 객관적인 정보 전달을 위해 노력해야 한다. 예를 들어 제출된 보고서, 의견서, 건의서가 정보이용자의 이해관계에 영향을 미칠 것으로 예상되는 경우 반드시 공시 여부를 검토해야 한다.

③ 회계 관련 윤리적 딜레마 여부를 판단하기 위한 10개 테스트 항목

아래의 10개 항목 중 하나라도 불분명 하다면, 이는 윤리적 딜레마의 상황이므로 2장 1절에서 제시한 가이드라인과 더불어 해결책을 모색해야 한다.

- ① 내가 제공하는 정보는 사용자들이 의지할 수 있을 정도의 신뢰성을 갖추었는가?
- ② 해당 정보가 사전에 이미 결정된 결과를 달성하기 위해 또는 특정한 행위를 유도하기 위해 의도된 것은 아닌가?
- ③ 관행과 절차에 비추어 합법적인가?
- ④ 나의 결정이 자신 또는 특정한 누군가에게 개인적 이익을 줄 의도를 갖고 있는 것은 아닌가?
- ⑤ 특정한 회계 및 공시 관행을 선택해야 할 경우 내가 어떤 의도를 가지고 있는 것은 아닌가?
- ⑥ 나의 행동에 의해 피해를 입게 될 가능성이 있는 사람은 누구인가?
- ⑦ 지금 내가 취한 회계담당자로서의 결정은 앞으로도 오랜 기간 유효할 수 있는가?
- ⑧ 내가 측정하거나 서술한 사항이 실제 현상과 일치하거나 타당한가?
- ⑨ 나의 상사, 이사회, 또는 특정 그룹을 기쁘게 할 의도를 가지고 작성한 것은 아닌가?
- ⑩ 나의 행동이 회사를 위한 선의에 기초하고 있는가. 더 나아가 사회와 기업

의 상생관계를 위한 것인가?

3) 조직 차원의 실천사항

이제까지 회계담당자가 지켜야 할 덕목과 개인적인 10개 항목의 윤리적 테스트 등을 제시했지만, 기업회계에서의 윤리적 가치는 개인의 노력만으로는 실현될 수 없다. 따라서 조직차원에서도 윤리적인 회계 및 재무관리를 위해 다음과 같은 6가지 실천사항을 마련해야 한다.

- ① 회계담당자에게 가해질 수 있는 압력과 딜레마를 이해하라. 회사는 토론과 더불어 적절한 지원을 제공해야 한다.
- ② 윤리에 대한 회사의 헌신을 보이고 회계와 재무부서만이 아니라 임직원 전체가 이를 인식할 수 있도록 하라.
- ③ 효과적인 내부통제 시스템의 설치와 더불어 명료한 준법감시 절차를 도입하라. 오류나 부정이 발견되어 제보를 받았을 때는 반드시 적법한 절차에 따라 조치하라. 감춰진다면 더 이상의 제보는 기대하기 어렵다.
- ④ 단기적인 성과 목표보다 장기적인 투자와 업적에 대해 인센티브를 부여하라. 전통적인 기업성과의 측정과 책임은 보다 장기적인 추세와 예측에 맞게 개선되어야 한다.
- ⑤ 주기적인 감사가 행해져야 한다. 이해관계자 리포트, 윤리감사, 품질감사 확인 프로그램 등을 통해 조직 전체의 투명성을 제고하지 않는 한 회계부문의 윤리는 달성할 수 없다.
- ⑥ 이사회는 회계 작성 및 공시의 신뢰성을 위한 책임을 수용함으로써 가치창조형역량을 제고해야 한다. 특히 감사위원회는 외부 회계법인의 선정 및 독립성 유지 여부를 판단해야 한다.

[기업 사례] 엔론(Enron) 사건⁷⁰⁾

엔론(Enron) 사건은 여러 이유로 기업 파산의 표준적인 사례 연구 대상이 되었으며, 전 세계적으로 큰 반향을 불러 일으켰다. 이는 엔론이 미국 내에서 당

70) De George(2004)의 'Enron Case(211~213쪽)' 등을 참조하여 작성

시 7번째로 큰 대기업이었기 때문이기도 하고, 회계법인인 아서 앤더슨(Arthur Andersen)을 비롯해 JP 모건, 시티그룹, 메릴린치 등 굴지의 금융기관들이 관여했다는 사실 때문이기도 하다. 또한 그 몰락의 과정이 급속도로 진행되었기 때문이기도 하다. 게다가 최고경영진의 불법적 금융거래가 발각되기 전까지 엔론은 미국에서 가장 훌륭한 기업 중 하나였다. 포춘이 선정하는 존경받는 기업 순위에서도 10위권 이내였으며, 가장 일하기 좋은 직장 중 하나였고, 심지어 엔론의 이사회는 다섯 손가락 안에 들 정도로 탁월하다고 평가받았다.

엔론이 본격적인 성장궤도에 들어선 것은 1990년대다. 1990년대 초반 천연 가스 배송업체 두 곳이 합병되면서 엔론이 탄생했고, 케네스 레이(Kenneth Lay)가 엔론의 CEO를 맡게 되었다. 엔론은 사업영역을 해외로 확장하면서 가파르게 성장하였다. 1994년에는 전력 거래 분야와 에너지 관리 서비스 분야에도 진출했다. 2000년 엔론의 매출액은 1천억 달러에 육박했다. 2001년 2월에는 1990년부터 엔론의 사장 겸 최고운영자(COO)를 담당해 온 제프 스킨링(Jeff Skilling)이 CEO 자리를 물려받았다. 케네스 레이는 이사회 의장으로 물러났다. 그러나 같은 해 8월에는 제프 스킨링이 사임하고, 케네스 레이가 다시 경영 일선에 복귀했다. 또 10월 24일엔 CFO인 앤드류 패스토우(Andrew Fastow)가 10억 달러 이상의 자산이 과대 계상되었음을 공시한 후, 휴가를 떠나버렸다. 12월 2일 엔론은 마침내 파산신청을 하고 말았다. 도대체 엔론에서는 무슨 일이 벌어진 것인가?

그 자세한 사정이 밝혀지기까지는 꽤 시간이 걸렸다. 그러나 놀라운 점은 엔론은 출범 당시부터 재정적 곤란을 겪고 있었다는 것이다. 다만 최고경영진들이 재무조작을 통해 이를 대중들로부터 숨기는데 성공했을 뿐이다. 엔론의 사업 확장 시도는 대부분 실패작이었다. 엔론은 경영성과를 포장하기 위해 은행으로부터 대출을 받아 이를 자산으로 처리했다. 서류상으로는 금융기관이 설립한 가상의 해외 업체에게 가스를 공급하기로 한 것처럼 꾸며 선수금을 받는 방식이었다. 이러한 선수금이 자산으로 계상된 것이다. 그러나 실상은 처음부터 이러한 거래란 존재하지 않았으며, 서류상으로만 판매가 이루어진 것이었다. 대출금이 합법적 매출로 탈바꿈한 셈이다. 특히 실질적인 자산 증가가 없는 동안에는 이러한 자산 부풀리기 방식에 더욱 더 의존할 수밖에 없었다. 1999년 엔론은 운영자금이 12

억 달러에 달한다고 밝혔으나, 실제로는 심각한 손실을 보고 있었던 것이다.

회계 조작을 통해 엔론은 주가를 부양하는데 성공했다. 대출금의 대부분이 회사 주식을 담보로 이루어진 것이어서 주가 부양은 반드시 필요했다. 만약 주가가 하락하면 채권자들이 상환을 요구할 수도 있기 때문이다. 1999년에는 CFO인 패스토우가 펀드를 조성했는데, 이 펀드를 통해 엔론의 수익성 낮은 자산을 매입하게 하는 방식으로 분기보고서의 회계 수치를 조작하기도 했다. 분기보고서 작성 기간이 끝나면, 펀드가 이 자산들을 일정 이윤을 남기고 엔론에 되팔았다. 당시 펀드와 엔론 양측을 대표하여 거래한 이가 패스토우다. 일종의 자기거래를 통해 패스토우는 6천만 달러의 사적 이익을 취했다. 엔론의 이사회는 이러한 불법적 거래 사실을 발견하고, 패스토우를 해임했다. 그러나 막상 손실을 메우던 불법거래가 사라지자 엔론은 수십억 달러에 이르는 거액의 대출을 받아야 할 상황에 직면했다. 은행 측은 엔론의 회계 장부 열람을 요구했다. 장부 검토 후 2002년의 예상 손실이 100억 달러에 이를 것으로 추정되었다. 주가는 급전직하했다. 2000년 주당 90달러에 이르던 주가가 4센트로 하락해버렸다. 당시 직원들의 퇴직급여는 엔론 주식에 연동되어 있었기 때문에 직원들에게 돌아갈 퇴직금도 사라지고 말았다. 엔론은 5천명의 직원들을 감원했다. 주주, 채권자 모두 엄청난 손실을 본 상황에서도, 케네스 레이는 스톡옵션을 통해서만 2억 달러의 수익을 얻었으며, 다른 내부거래로 얻은 이익도 수백만 달러에 달했다.

회계감사를 담당한 업체는 아서 앤더슨이었다. 이들은 장부외거래 내용을 밝히지 못했을 뿐만 아니라 미 증권거래위원회(SEC)가 조사를 진행 중이던 시기에도 엔론으로 하여금 관련 문서를 없애라고 조언했고, 심지어 그 작업에 참여하기까지 했다.

엔론은 결국 파산했다. 전임 회계담당자인 그리산(Ben F. Glisan)은 5년형을, CFO인 패스토우는 10년형에 2천4백만 달러의 벌금형을 선고받았다. 엔론의 전 CEO였던 제프 스킬링은 24년 4개월을 선고받고 복역 중이며, 케네스 레이는 기소되었으나 도중에 심장마비로 사망하고 말았다.

4. 글로벌(Global) 경영

경영활동의 글로벌화는 윤리경영에도 새로운 문제를 가져온다. 인권, 뇌물, 환경, 제품의 특성 등은 글로벌 기업이 직면하는 대표적인 윤리적 이슈들이다. 이러한 문제를 해결하는 과정에서 본사의 윤리적 가치와 진출국의 윤리적 가치가 충돌하는 경우가 발생할 수도 있다. 본 장에서는 기업경영의 글로벌화에 따라 발생하는 윤리적 문제들과 효과적인 대응의 중요성을 살펴보면서 국내기업들이 해외 진출 시 직면하게 되는 윤리적 마찰을 최소화하기 위한 방안을 제시한다.

1) 기업경영의 글로벌화와 윤리

기업의 활동 영역이 전 세계로 확장되면서 기업윤리 문제 역시 국제적인 영역으로 발전하고 있다. 본국 보다 훨씬 엄격한 법적·윤리적 기준을 요구하는 국가에서 경영활동을 전개하는 경우가 있는가 하면, 자국 보다 훨씬 느슨한 규제와 특수한 윤리 규범이 지배하는 국가에서 활동해야 하는 경우도 발생한다. 예를 들어 미국은 법적 체계가 강력하고 유럽은 환경과 노동 관련 규범이 특히 엄격하다. 반면에 개발도상국들은 기업 활동에 대한 제반 법규는 미숙하지만 부패 및 뇌물 문제, 인권 문제 등이 비즈니스의 장애요인으로 작용하기도 한다. 또한 기업의 국제화는 이해관계자의 확대를 의미한다. 서로 다른 법적·윤리적 규범을 가진 다양한 정부·근로자·소비자·시민단체와 조우하기 때문이다. 이러한 상황에서 적절한 원칙이 없다면, 현지의 경영자는 물론 기업 전체가 혼란에 직면하게 된다.

따라서 기업들은 기업윤리의 국제적 표준화 추세에 대한 이해는 물론 기업 고유의 전략적 대응이 필요하다. 실제로 UN은 1999년 “The Global Compact”를, OECD는 2000년 “Guidelines for Multinational Enterprises”를 제정하여 인권·환경·노동·부패 등과 관련하여 글로벌 기업이 준수해야 할 경영원칙을 권고하고 있다. 국제표준화기구(ISO)도 기업의 사회적 책임 및 윤리경영에 대한 표준화작업을 진행 중이다.

국내기업들은 국제법을 비롯한 글로벌 원칙을 준수함은 물론 기업 고유의 전략적 지침을 통해 글로벌 경영과 관련된 윤리적 리스크에 대응해야 한다. “본사

의 기준에는 맞지 않지만, 현지에서는 통용되는 경우 어떤 의사결정을 내려야 윤리적인가?”, “무조건 자국의 기준을 따를 것인가? 아니면 무조건 현지의 기준을 따를 것인가?”, “양자의 중간을 취하면 무조건 안전한 것인가?” 등은 기업경영의 글로벌화와 더불어 흔히 직면하게 되는 윤리적 딜레마의 내용들이다. 특히 국내기업의 법적·윤리적 규범은 선진국과 개도국의 중간에 위치하고 있으므로 글로벌 기업윤리에 각별히 주의해야 할 것이다.

2) 글로벌 경제의 윤리적 이슈

① 인권 문제

해외 공장에서 벌어지는 아동 노동, 저임금 등은 초국적 기업이 직면하는 대표적인 윤리적 이슈이다. 나이키(Nike)와 갭(Gap) 그리고 리바이스(Levy Strauss) 등 세계적인 의류회사의 대부분은 직영 공장 없이 디자인과 기술개발에 주력하고 생산은 비용이 저렴한 전 세계의 글로벌 소싱을 활용하고 있다. 의류업계 외에도 많은 노동집약적 업종들이 노동비용이 저렴한 중국 등과의 경쟁을 이겨내기 위해 글로벌 소싱이라는 세계화 전략을 활용하고 있다. 그러나 이들 기업들은 대부분 열악한 노동환경과 저임금으로 악명 높은 하도급 공장으로부터 제품을 조달한다는 점 때문에 미국을 비롯한 전 세계 시민단체들로부터 비판받고 있다.

이러한 비판에 대해 이들 기업들은 초기에는 계약공장에서 해결할 일이라는 소극적인 자세를 취했으나 최근 들어서는 ‘인권’ 문제를 글로벌 경영의 중요한 영역으로 인정하고 있다. 예를 들어 리바이스는 비즈니스 파트너 선정 시 지켜야 할 ‘글로벌 소싱 및 운영 가이드라인(Global Sourcing and Operating Guideline)’을 개발하여 적용하고 있다. 이들은 거래기업이 본사와 배치되지 않는 일련의 윤리기준을 만들어 거래할 것을 강조하고 있다. 1990년대에 리바이스는 방글라데시의 두 공급회사가 방글라데시에서는 허용되는 14세 이하의 미성년자를 고용한 사실이 알려지자, 해고와 동시에 월급을 지급하고 공급업자로 하여금 14세 때 다시 고용하도록 약속할 것을 요구하여 관철시킨 바 있다. 갭은 전 세계의 공장들은 현지의 환경 관련 법을 준수해야 하며 법의 수준이 갭의 기준보다 낮아져 있을 경우 갭의 원칙에 준하도록 개선할 것을 권고하고 있다. 그

밖에도 차별, 강제노동, 감옥노동, 아동노동 등과 관련된 업체와는 거래하지 않는다는 방침을 분명히 하고 있다. 나이키 역시 1998년 조지 부시대통령의 미디어 담당특보와 마이크로소프트(MS)사에서 사회공헌을 담당했던 마리아 아이델을 부사장으로 영입하여 윤리경영 및 사회적 책임 영역의 개혁을 시도한 바 있다. 특히 나이키는 2001년판 『사회적 책임 보고서』에서 노동, 환경, 사회공헌 등에 대한 자사의 원칙을 정비함과 동시에 세계최고의 스포츠용품 회사로서 과오가 있었음을 인정했다. 더 나아가 나이키는 경쟁업체인 겐, 세계은행, 대학 등과 공동으로 '글로벌 얼라이언스(Global Alliance)'라는 비영리기관을 설립하여 조사 활동 등을 지원하고 하다.

국내에서는 2001년 7월 중국에 진출한 한 기업이 가발 공장에서 분실된 가발 원모를 찾는다며 여직공 56명을 모아놓고 몸수색을 강행한 적이 있다. 당시 관영 신화통신 등 중국 언론들이 이 사건을 대대적으로 보도하면서 불리한 여론이 급속도로 확산되었고, 급기야 시(市) 노동국에서 자체 조사에 착수하여 몸수색을 진두지휘한 책임자를 추방하는 조치를 단행했다. 이는 중국의 인권상황을 과소평가함으로써 위기를 자초한 결과다. 몸수색 자체도 불법이지만, 무엇보다 중국인의 자존심을 짓밟았다는 점에 중국 전체가 분노하는 상황으로 여론이 조성되었고 사태가 악화된 것이다.

기업들은 국제경영에서 발생하는 인권 문제에 관한 한 해당국의 법은 최저한의 수준일 수도 있다는 점을 인식해야 한다. 따라서 가능한한 진출기업들은 인권 문제에서 만큼은 현지의 기준과 관계없이 선진국 수준의 원칙을 준수해야 하며 근로자들의 삶의 질 개선을 위한 성의를 보여야 한다. 또한 현지의 근로자들과 열린 자세로 대화할 수 있는 내부지침을 보유해야 한다.

② 부패와 뇌물

뇌물문제 역시 개도국에 진출하는 기업들이 직면하는 중요한 윤리적 이슈 중 하나이다. 자국에 부패방지법이나 뇌물공여 금지법 등이 존재하더라도 현지에서 활동하는 많은 경영자들은 뇌물을 통한 성과의 유혹에 쉽게 흔들릴 수 있다. 실제로 뇌물은 상황에 따라 일종의 커미션이자 보상으로 비즈니스의 필수적인 요소이

며 현지에서 관습으로 통용되는 경우 세금처럼 불가피하다는 인식이 지배하는 지역도 적지 않다. 특히 부패의 정도가 심한 현지국에서 뇌물 없이 어떻게 경쟁력을 확보할 것인가는 진출기업들이 가장 크게 고민하는 윤리적 문제 중 하나이다.

그러나 기본적으로 뇌물은 본국의 뇌물공여 방지법에 저촉되는 불법행위이며 기업 전체적으로도 비용 상승 등의 부정적 결과를 초래한다. 아무리 미화를 하더라도 오로지 뇌물 제공자 등 거래와 관련한 소수만이 이익을 보는 부당한 행위이다. 따라서 경영자들로서는 명확한 원칙 제공과 더불어 창조적인 모범 사례를 개발하려는 노력이 필요하다.

‘뇌물’ 문제에 대한 상반된 태도 : IBM vs. 모토롤라

① IBM의 뇌물 사건

IBM은 명성에 걸맞지 않게 해당국 정부와 거래하는 과정에서 뇌물 스캔들에 관련된 경우가 종종 있었다. IBM 아르헨티나는 1994년 아르헨티나의 주요 은행 중 하나인 ‘방코 드라 나 시옹’으로부터 2억 5,000만 달러 규모의 납품 계약을 체결하면서 정부 및 은행임원 등을 포함 약 2,100만 달러의 뇌물을 제공한 것으로 알려졌다. 1997년에는 멕시코 경찰청의 전산 현대화 시스템 작업과 관련해서도 뇌물을 통한 수의계약 사실이 폭로되자 IBM은 3,750만 달러 상당의 현금과 컴퓨터를 기부하고 사건을 마무리한 바 있다.

② 모토롤라의 뇌물 문제에 대한 대응

모토롤라의 현지 중역은 회사 전체의 연간 수익률을 25%나 올릴 수 있는 거래 상담에서 남미국가의 정부관리가 리베이트를 요구했다는 이유로 거래중단을 결정하고 이를 본사에 통고했으며 최고경영자는 거래 포기를 수용한 바 있다. 중국에서는 공장 가동을 앞두고 소방공무원들이 대가를 요구하자, 대신 장학금을 지급하는 방법으로 문제를 해결하기도 했다. 인도에서는 금품을 요구하면서 공장에 전기 공급을 차단하자 공장 가동을 연기하면서까지 요구를 거절했고, 이후 “요구해도 뇌물을 주지 않는 회사”로 소문나면서 부당한 요구가 대폭 감소한 경험이 있다.

③ 유해제품 판매

선진국에서 금지된 품목을 개도국 등 다른 국가에서 생산하거나 판매할 수도 있다. 예를 들어 위험한 화학물질 생산하거나 핵폐기물을 저개발국에 폐기하는 행위 등이다. 1970년대 이후 미국과 일본, 유럽지역 국가들은 환경적으로 유해

한 산업에 대한 법적 규제를 강화하기 시작했고 이에 따라 유해물질을 생산하는 선진 다국적 기업들은 규제를 피해 아시아, 아프리카 등지로 진출했다. 결과적으로 각종 유해물질을 취급하는 공장과 시설이 인도를 비롯한 개발도상국들에 집중되었다.

이러한 환경 속에서 미국 유니온 카바이드 사의 인도 보팔시 공장 폭발 같은 대형사고가 발생했다. 1984년 인도 보팔시에 소재한 살충제 공장에서 가스누출 사고가 나자 유니온 카바이드 사는 사고의 원인을 Union Carbide India에 돌리고 본사도 피해자라고 강변했다. 이 사건은 인도정부의 공식 통계로 3천 5백여 명이 사망하고 후유증으로 수만 명이 정상적인 활동을 하지 못하고 있는 것으로 집계되고 있는 대형 사고였다. 4년여의 소송에서 인도 정부에 4억 7천만 달러를 지급하고 해결되었으나, 여전히 후유장애인과 시민단체 등이 보상을 요구 중이다.

위의 사례와는 반대로 자국에서는 전혀 문제가 되지 않는 제품도 현지국의 문명, 위생, 문화적 가치와 충돌하는 경우도 있을 수 있다. 앞서 살펴 본 네슬레 사의 조제 분유 사례는 그 대표적인 예이다.

④ 선진국의 법과 규제에 대한 몰이해

미국에서는 리콜제도·제조물 책임법 등이 매우 엄격하게 적용되기 때문에 제품 안전상의 결함으로 사고가 발생하면 기업으로서는 돌이킬 수 없는 치명타를 입게 된다. 일본의 도시바는 제품의 결함 가능성을 무시하다 1999년 1월에 미국 법무부로부터 노트북 6만 대의 디스켓 조정 장치에 결함을 지적하는 21억 달러 규모의 소송에 직면한 경험이 있다. 도시바측은 1년여 간의 논쟁 끝에 2000년 10월 결국 3,350만 달러를 보상기로 하고 소송에 합의했다.

유럽에서는 노동자 권익보호와 환경규제가 특히 강하다. EU는 전기 및 전자제품 제조에 사용되는 수은, 카드뮴, 납 등 유해물질의 사용을 2006년부터 금지하고 있다. 미국의 몬산토사는 세계보건기구로부터 인증 받은 유전자조작식품을 유럽에 수출하려 했으나 실패했다. 환경 및 삶의 질에 특히 민감한 유럽인들의 정서에 맞지 않고 이에 따라 현지의 유통업체가 거래를 거절함은 물론 유럽 정부

들도 수입을 금지했기 때문이다. 특히 당시 광우병 파동 등으로 보건당국에 대한 대중의 신뢰도가 극히 저조한 상태였음에도 불구하고 몬산토 사는 유전자조작 식품의 안전 및 환경친화성 등에 대한 정보 제공마저 소홀히 다루었고 이 때문에 그린피스 등 반대단체의 정보가 소비자들에게 일반적으로 각인되었다. 몬산토 사의 사례는 유럽의 규제 환경과 소비자들의 정서를 윤리적으로 해석하지 못함으로써 시장진출에 실패한 대표적인 사례이다.

⑤ 문화 및 관습 측면

종교적 관행과 신념은 소비패턴에 영향을 미치며 종교적 인물이나 단체의 로비가 기업 활동에 부정적 영향을 줄 수도 있다. 정치권과 마찬가지로 종교단체와의 대립으로 기업이 얻을 수 있는 것은 거의 아무 것도 없다.

1997년 미국 이슬람교 평의회는 나이키가 1996년에 새로 출시한 농구화에 붙인 불꽃 모양의 로고가 아랍어로 “Allah”를 지칭하는 문자와 유사하다고 지적했다. 이에 이슬람교의 모독 가능성이 제기되고 “나이키가 이슬람교를 공격한다”고 주장하자 나이키는 이미 판매된 운동화 3만 8천 켤레를 서둘러 리콜하고 이슬람교도들에게 사과할 수밖에 없었다. 제품 출시 초기에 유통업자들이 이러한 가능성을 경고했으나, 무시하다가 결국 대규모 리콜로 연결된 것이다.

현지에 진출한 해외기업이 현지 관습에 도전하거나 윤리적 결함을 보일 경우에도 심각한 위기를 초래할 수 있다. 예를 들어 영국에 진출했던 미국 로버트 아룬델사는 영국기업에서는 관례화된 티타임을 없앴으로써 노동자들의 반발을 초래하고 끝내 공장을 철수해야 했다.

글로벌기업이 성희롱 사건, 고용차별 등 윤리적, 도덕적 문제로 언론의 주목을 받을 경우 회사 신뢰도는 급격히 추락한다. 미쓰비시 자동차 미국 현지법인은 사내에서의 성희롱을 방치했다는 혐의로 70여명의 여종업원들에게 성희롱 소송 사상 가장 큰 액수인 3,400만 달러(약 4백억 원)의 보상금을 지급했다. 사태 초기에 회사는 성희롱 사실 자체를 적극 부인하고 직원들을 동원하여 항의시위를 벌였으나 여론이 불리하게 돌아가자 결국 혐의 사실을 대부분 시인하고 말았다.

3) 글로벌 경영에서 윤리적 마찰의 최소화 방안

① 글로벌 윤리경영의 4 요소를 이해하고 실행

선진국에 본사를 두고 있는 글로벌 기업은 해외진출 시 글로벌 윤리경영 측면에서 다음과 같은 4가지 요소를 고려해야 한다. 첫 번째는 본사의 윤리 원칙이다. 본사가 갖고 있는 윤리강령과 행동규준이 해외에서의 윤리적 문제를 해결하는 과정에서도 가장 기본적인 원칙이다.

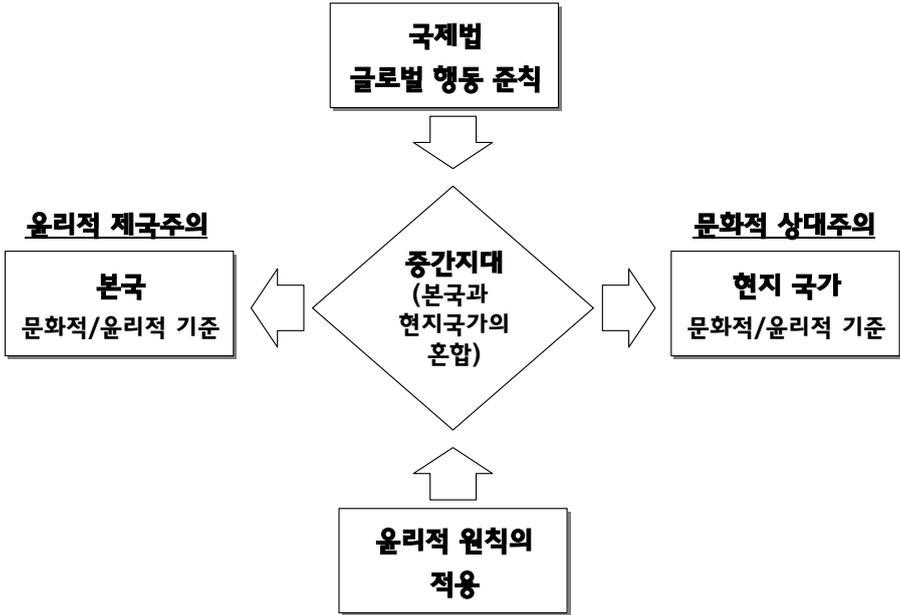
두 번째 요소는 국제법을 비롯한 글로벌 원칙이다. 국제적 원칙들은 법적 구속력은 개별 국가에 위임되어 있으나 문제발생 시 중요한 판단 근거로 작용한다. 따라서 현지에서 진출한 경영자들은 UN의 글로벌콤팩트(1999년), OECD의 국제상거래 뇌물방지협약(1997년), ILO의 노동기준 등 대표적인 글로벌 원칙을 숙지해야 한다.

세 번째 요소는 본사의 윤리적 가치를 우선적으로 적용하는 경우이다. 이는 윤리적 가치는 상황에 따라 쉽게 변화하는 것이 아닌 만큼 본사의 윤리강령을 지사나 해외거래기업에도 동일하게 적용함으로써 글로벌 윤리의 문제를 해결하는 방식이다. 국가별 문화적 차이 보다는 자국의 윤리적 기준을 중시한다는 점에서 자문화 중심주의, 윤리적 제국주의라는 비판을 받을 수 있으며 경직성이라는 단점이 있다. 그러나 국제 비즈니스의 복잡성을 덜어주고 자국의 이해관계자들과 미디어로부터 공격받을 가능성도 적으며 진출국에 대한 계몽적 효과까지 보유하고 있다는 점에서 세계적인 초국적 기업들이 가장 선호하는 접근방식이다.

넷째, 진출국의 여건과 윤리적 기준을 우선하는 문화적 상대주의의 접근방법이다. 이는 보편적인 윤리적 기준의 존재를 믿지 않으며 옳고 그름은 오로지 특수한 문화적 연관 속에서 고려해야 한다는 관점에 근거를 두고 있다. 이러한 방식에서는 경영자들이 각 문화권 간의 윤리적 차이를 존중하여 본사의 윤리 기준을 무조건적으로 적용하지 말고 상황에 따라 대처해야 한다. 이 경우 전 세계에 보편적으로 적용되는 가치, 예를 들어 인권, 공정성 등의 가치에 대해서는 원칙을 견지하되, 나머지 분야에 대해서는 윤리적 가이드라인을 유연하게 적용한다.

예를 들어 노동조건은 현지 룰에 따르되, 강제노동이나 인권과 관련된 분야에서는 보다 엄격한 원칙을 적용한다. 위와 같은 문화적 상대주의의 입장은 자칫하면 원칙 없는 의사결정으로 연결되어 비윤리적 행위를 유발할 가능성이 높기 때문에 본사의 세심한 관리가 필요하다.

<그림 3-6> 글로벌 윤리경영을 위해 고려해야 할 4가지 요소



위의 4가지 요소 중 자사의 윤리적 원칙을 보유하는 일과 국제적 원칙에 대한 이해는 필수사항이며 현지에서의 태도는 전략적 선택사항이라 할 수 있다. 일반적으로 선진국에 진출할 경우에는 가능한 높은 수준의 윤리적 원칙을 가이드라인으로 선택하는 것이 바람직하다. 반면에 개도국 진출 시에는 문화적 상대주의의 관점을 유지하는 유연한 전략을 구사하는 방안도 고려해 볼 수 있다.

② 윤리적 이슈에 대한 현지 부서의 대응 역량 제고

윤리경영 시스템의 다국적 적용을 위해서는 현지부서의 경영자 선발 과정에서부터 이문화 경험과 윤리적 기준을 중시해야 한다. 또한 자사의 기준과 지역별

윤리기준의 차이를 토론하고 이를 윤리 정책과 가이드라인에 반영해야 한다. 현지진출 인력에 대해서는 지속적인 윤리감사 및 교육·훈련도 중요하다. 모토롤라는 현지부서의 윤리역량 강화를 위해 14개의 지역별로 윤리위원회를 운영하면서 글로벌 기업윤리의 현안과제들을 해결하고 있다.

본사에 지나치게 의존하는 시스템은 윤리적 이슈에 대한 현지 부서의 무관심을 낳는다. 또한 위기 시에도 신속한 대응이 곤란해지는 문제점을 낳을 수 있다. 텍사스 인스트루먼트 사는 현지부서의 윤리적 책임을 강화하기 위해 해외 진출국의 경영자들로 구성된 ‘글로벌 비즈니스 운영 위원회(Global Business Practices Council)’를 설치하여 글로벌 윤리와 교육에 치중하고 있다.

현지의 거래업체 및 소비자와의 관계에서는 타협할 수 없는 윤리적 마지노선 설정하고 일관되게 적용하는 방식이 바람직하다. 특히 인권문제, 신체의 자유, 언론 및 집회의 자유 보장 등에 대해서는 국제적인 규칙을 반드시 준수해야 한다. 시어즈 백화점은 “노동자의 건강과 안전을 위반해서 제품을 만드는 회사와는 거래하지 않는다”는 원칙을 준수하고 있으며,뱅크 오브 아메리카는 환경보존과 인권 존중을 개발도상국에 대한 차관의 전제조건으로 삼고 있다.

국내기업들은 현지 대사관 및 코트라 등과의 협력하여 현지국의 법·규제 변화와 윤리적 기준에 대한 정보를 습득하고 공유할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. 또한 민간단체가 대학 및 전문기관과 연계하여 중견·중소기업의 해외 진출 시 필요한 글로벌 윤리 역량을 교육하는 방안도 마련할 볼 수 있을 것이다. 개별기업 차원에서는 기존 교육 프로그램을 보완하거나 별도의 단기 프로그램을 추진할 수도 있다. 현지에서는 거래업체 등과의 네트워크를 활용하여 지역사회의 발전에 공헌할 수 있는 협력방안을 추진함으로써 만일의 상황 발생 시 우호적 여론을 조성할 수 있는 기반을 확보하는 장기적인 안목도 필요하다.

③ 도덕적 상상력 발휘

윤리적 이슈는 경직적인 원칙 보다는 유연한 대응 능력을 통해 보다 효과적인 해결이 가능하다. ‘도덕적 상상력’(moral imagination)이란 기업윤리의 갈등 상

황에서 문제를 원칙에 따른 양자택일의 문제로만 해석하지 않고, 창의적 접근을 통해 제 3의 대안을 모색하는 과정이다. 코카콜라가 이집트에서 뇌물 요구에 순응하지 않고 과실수 심기 프로젝트를 진행하겠다는 제안을 통해 대중적 신뢰를 확보한 경험은 도덕적 상상력의 좋은 사례이다.

그러나 국제적으로 준수해야 할 기초적인 윤리규범은 반드시 준수해야 한다. 인권의 문제나 공평성의 문제 등 인류 공통에게 적용되는 가치라면 선진국은 물론 후진국에서도 이를 침해하는 행위는 절대 수용될 수 없다. 예를 들어 특정 국가에서 환경규제가 상대적으로 느슨할 수는 있지만, 인권과 관련된 문제에서는 선진국과 후진국의 구별이 없다. 신체적 자유, 소유권, 차별적 대우의 금지, 안전, 언론 및 집회의 자유, 최소한의 의무 교육, 정치적 참여 보장 등이 이러한 범주에 속한다.

만약 국가별로 차별화된 강령 또는 정책을 사용한다면, 본사와의 구체적인 의사소통이 중요하다. 윤리강령으로 모두 차별화할 수는 없기 때문에 결국 사안별로 본사의 윤리사무국과 협조할 수 있는 의사소통 채널이 구축되어야 할 것이다.

[기업 사례] 나이키(Nike) - 개도국 계약 공장의 노동환경 문제⁷¹⁾

“우리들의 사업모델은 창업 당시인 1964년이나, 현재나 동일하다.

: 우리는 디자인, 연구개발, 마케팅, 판매에 집중 투자함으로써 성장하며, 제품의 생산은 다른 업체들과의 계약을 통해 해결한다.”

(나이키의 공식 홈페이지, nikebiz.com 中)

일본의 저가고품질의 스포츠용품들이 미국 시장에 밀려들어오던 1960년대 나이키의 창업자인 필립 나이트(Philip Knight)와 빌 바워만(Bill Bowerman)은 시장의 변화 흐름 속에서 사업기회를 포착했다. 일본 기업들의 공세에도 여전히 미국 내 경쟁업체들은 생산원가가 높은 미국과 독일에서의 제조를 고집하고 있었다. 따라서 자신들이 디자인한 제품들을 일본기업에게 하청 생산해 판매한다면, 가격경쟁력을 확보할 수 있을 것이라는 계산이었다.

71) Richard M. Locke, "The promise and perils of globalization ; The case of Nike" 등 참조

1970년대 들어 일본업체들의 제조단가도 상승하자 대안으로 한국, 대만, 중국, 태국 등으로 하청 공장이 확대되었다. 1980년대에는 미국 내 공장을 아예 폐쇄하고, 대부분의 생산을 아시아 지역에서 충당했는데, 1982년 나이키 제품의 86%가 한국과 대만에서 생산되었다. 한국과 대만의 생산단가도 경제발전과 함께 상승하자 이번에는 한국과 대만의 하청업체들로 하여금 상대적으로 인건비가 더 저렴한 인도네시아, 중국, 베트남 등으로 공장을 이전할 것을 주문했다. 한국 및 대만의 공급업체들에게는 일정 규모 이상의 주문을 약속하는 동시에 나이키 직원을 현지 공장에 파견하여 생산 및 품질 관리를 지원하도록 조치했다. 이로써 동남아시아 지역의 생산 네트워크가 구축되었다.

그러나 하청업체들과 나이키 간의 관계는 제품 특성에 따라 상황이 달랐다. 예를 들어 상대적으로 자본 집약적인 성격의 신발류는 몇몇 한국과 대만의 하청업체들에게 생산이 집중되었다. 신발류에 관한 한 나이키 본사와 하청업체는 장기적 관계를 맺고, 본사가 디자인을 송부하면, 하청업체는 프로토타입을 제작해 본사의 승인 하에 산하의 동남아시아 공장에 생산주문을 하는 방식으로 업무 진행이 체계화되어 있었다. 따라서 나이키 본사의 규정이 하청업체들에게 적용되기 용이한 환경이었다. 반면, 의류 생산은 사정이 달랐다. 유행에 민감한 제품의 특성상 특정 업체들에 생산이 집중되기 보다는 다수의 업체들과 단기 계약을 맺는 경우가 많았다. 따라서 하청업체들에 대한 주문량이 크지 않았으며, 이러한 공장들에 대한 정기적인 점검도 본사 입장에서는 쉽지 않은 상황이었다.

사업모델의 근간이 된 ‘글로벌 아웃소싱’은 사실 나이키에게는 ‘양날의 검’과 같았다. 생산비의 절감으로 얻어진 이익을 혁신적 디자인과 마케팅에 투자해 세계 최대의 스포츠용품 회사로 성장했지만, 그 성장의 이면에는 저개발국가에 대한 사회적 책임에 충실하지 못한 기업이라는 비난도 존재했던 것이다. 1980년대에도 이미 저임금, 열악한 근무환경, 인권 문제 등으로 비판적 시각이 있었으나, 1990년대에는 인도네시아, 캄보디아, 파키스탄 등지에서 잇달아 노동 인권 문제가 언론에 기사화되면서 나이키는 저개발국 노동력 착취의 상징처럼 여겨졌다. 구체적인 사례들을 살펴보자.

1990년대 초반 인도네시아에서는 나이키 제품 생산공장 근로자들의 저임금

문제가 이슈화되었다. 당시 6개의 공장에서 근무하는 25,000명의 근로자들은 정부의 최저임금인 일당 1달러에도 미치지 못하는 임금을 받고 있었다. 인도네시아에서 활동하던 NGO들이 이러한 사실을 언론에 적극 알리기 시작했다. 1993년 CBS가 노동자들의 투쟁에 대해 방송하고 난 뒤, 1994년 들어 이코노미스트, 뉴욕타임즈 등 다수의 언론들이 나이키를 비난하는 기사를 내보냈다. 나이키 측에서는 현지 공장이 하청업체에 의해 운영되기 때문에 자신들과 무관하다고 주장했다. “우리는 생산과정에 대해 잘 모른다. 우리는 마케터(marketer)이자 디자이너(designer)다”, “그들은 우리의 하청업체다. 따라서 우리가 감독해야 할 의무가 없다” 그러나 여론의 비난은 악화되었다. 결국 나이키는 1999년 계약 공장의 노동자 임금을 법적 최저 임금보다 높은 수준으로 유지하겠다고 발표했다.

1990년대 중반 파키스탄 하청공장에서는 ‘아동 노동(Child Labor)’ 문제가 대두되었다. 1996년 라이프지는 12살 소년이 나이키 축구공을 만드는 사진을 담은 기사를 내보냈는데, 이 기사로 인해 소비자 단체, 노동단체 등을 비롯한 다수의 NGO들이 나이키 축구공의 불매운동을 벌였다. 이 사건의 여파는 매우 컸다. 나이키는 주로 가내수공업 형태로 생산되던 축구공의 제작을 12개의 재봉 공장(stitching center)에서 전담하는 방식으로 변경했다. 국제노동기구(ILO)와의 협약을 통해 아동 노동을 방지하기 위한 감시 위원들이 현지조사를 시행했으며, 나이키는 자사의 계약 공장에서 일하는 어린이들이 발견되면, 즉시 이들을 귀가 조치하고, 이들이 법적 근로연령이 될 때까지 임금과 학비를 지원할 것을 약속했다.

1997년에는 베트남 지역의 공장에서 환경오염과 작업환경 안전 문제가 불거졌다. 유해물질인 톨루엔(Toulene)이 기준치 보다 6~177배 높은 것으로 측정된 것이다. 더구나 이러한 유해화학물질이 근로자의 건강을 위협하는데도 특별한 안전조치가 취해지지 않았으며, 이는 나이키의 내부 규범에도 위배되는 것이었다. 이 사건은 나이키의 신뢰도에도 큰 타격을 주었다. 우선 환경오염 문제가 나이키가 고용한 회계법인인 어네스트영(Ernest&Young)사의 하청업체에 대한 감사 과정에서 밝혀졌다. 더구나 이 사건이 있기 얼마 전에 나이키의 후원으로 UN 주미 대사의 현지 공장 조사가 있었는데, 이 당시에는 이러한 환경오염 문제에 대한 언급은 없었다.

위에 열거한 3가지 대표적인 사례 외에도 크고 작은 사건들이 나이키의 기업 이미지를 크게 악화시켰다. NGO에 의한 문제제기, 언론의 비난, 여론의 악화, 다시 NGO에 의한 감시 강화로 이어지는 악순환이 반복되었다. 특히 여론을 좌우하는 언론의 냉혹한 비판은 끊임없이 이어졌다. 나이키는 NGO들의 반세계화 및 반노동착취 운동의 주요 타겟이 되었다.

〈표 3-1〉 주요 언론에 등장한 나이키 관련 부정적 기사 건수 추이

주제어	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01
노동착취공장 (Sweatshop)	1	1	7	3	65	159	103	46	91	96
아동노동 (Child Labor)	0	6	3	50	53	79	21	32	32	12
착취 (Exploitation)	4	7	4	3	24	59	43	20	33	26
합 계	5	14	14	62	142	297	167	98	156	134

주 : 미국 내 상위 50개 신문 및 해외 국별 상위 5% 신문에 인용된 회수 기준

옥스팜(Oxfam)의 NikeWatch 캠페인, 프레스포체인지(Press for Change)의 nikewages.org 사이트 등 시민단체들은 인터넷을 통해 정보를 공유하고 연대하면서 나이키를 더욱 압박했다. 소비자단체와 노동단체들은 불매운동에 적극 가담했는데, 일부 학생단체들의 압력으로 대학들이 나이키의 스포츠용품 납품을 취소하기도 했다.

초창기 이러한 시민사회와 언론의 압력에 대해 해당국가와 계약공장의 문제라는 태도로 일관하던 나이키도 근본적인 변화를 모색할 수밖에 없었다. 최초의 시도는 1992년 하청업체에 생산시설 내 기본적인 근로 및 환경/건강 문제에 관한 ‘행동강령(code of conduct)’ 준수를 서약할 것을 요구한 것이다.⁷²⁾ 1998년부터는 신발 공장의 최소 근로 연령을 18세로, 그 외 의류 등 공장은 16세로 높였다. 작업장 내 공기의 질도 미국 노동안전위생국(OSHA)의 기준에 맞추도록 요구했다.

72) 그러나 ‘행동강령’의 내용을 이해하지 못하는(문맹) 근로자들이 많고, 구조적으로 이들이 고용주에게 행동강령의 준수를 요구하기 어렵다는 점에서 비판을 받고 있다.

이 외에도 나이키는 몇 가지 눈에 띄는 조치를 취했다. 먼저 관련 전담 부서를 설치했다. 1993년 나이키 환경행동팀(NEAT), 1996년 노동관행(Labor Practice)부 등을 차례로 설립했고, 2000년 6월에는 이들을 기업책임 및 준법부(Corporate Responsibility and Compliance Department)로 통합했다. 2001년에는 동 부서는 생산과 준법적 의사결정 간의 연결고리를 탄탄히 한다는 취지로 의류 사업부로 이관되었다. 특히 노동 및 환경관련 준법 감독을 담당하는 85명의 전담인원들이 매일 신발 하청공장을 방문하여 준수실태를 점검하기 시작했으며, 의류품목의 하청공장들은 수가 많은 관계로 매월 점검을 실시했다. 전담 인력 외에도 전 세계 하청업체들을 관리하는 1,000여명의 생산담당인력들은 사내 준법 프로그램을 이수해야 한다. 이러한 교육훈련 외에도 직원들이 담당하는 하청공장의 노동 및 환경 규정준수 수준의 개선정도에 따라 인센티브를 지급하는 시스템도 운영하기 시작했다. 하청업체를 관리 감독하는 대표적인 프로그램이 SHAPE이다. 나이키의 하청업체들은 1차로 나이키 직원들에 의한 감사를 정기적으로 받아야 하며, 2차로 외부 컨설턴트의 점검을 받아야 한다. 하청업체들이 가격이나 품질 면에서 경쟁력이 있다 하더라도 감사결과 근로조건 및 작업환경 측면에서 나이키 내부기준에 합당치 않다면, 퇴출될 수 있는 것이다.

나이키의 변화는 외부 비영리 단체와의 관계 개선 노력에서도 찾아볼 수 있다. 나이키는 다국적기업의 기업시민정신(corporate citizenship)을 증진하기 위한 ‘UN글로벌 콤팩트’에도 가입했으며, ‘근로자와 지역사회를 위한 글로벌 연합’의 창립멤버이기도 하다. 의류산업의 기업체 연합, Apparel Industry Partnership을 전신으로 한 ‘공정한 노동 연합(Fair Labor Association)’에도 적극적으로 참여하고 있다.⁷³⁾

나이키의 이러한 노력은 하청업체들에게 중요한 변화를 가져왔다. 예를 들어 신발 생산에 있어 유화 원자재의 사용을 최소화할 수 있었다. 이러한 점은 비판자들로부터도 인정받는 부분이지만, 여전히 근로조건이나 낮은 임금 등에 대한 비난이 사라진 것은 아니다.

73) FLA는 1996년 빌 클린턴 당시 대통령의 제안으로 출범한 기구인데, 기업체들의 연합이라는 특성상 초창기에 비판을 받았으나, 최근에는 회원 기업들의 하청업체에 대한 독립적인 외부기관의 감사를 추진하는 등 공익적 활동을 강화하고 있다.

5. 지식과 정보

정보통신기술(IT)의 발전에 따른 경제의 디지털화는 지적 재산권, 고객 정보의 활용, 개인의 회사 IT 시스템 활용, 고객과의 신뢰 등 다양한 측면에서 새로운 윤리적 이슈를 제기한다. 그러나 윤리적 가치는 그 속성상 기술발전에 비해 시간적으로 뒤쳐질 수밖에 없기 때문에 정보기술과 관련된 윤리적 이슈들을 경영에 반영하고 있는 기업들은 현재까지 많지 않다. 신생 IT 기업은 물론 기존의 윤리경영시스템을 이미 갖추고 있는 기업들도 정보기술의 발전이 제기하는 새로운 윤리적 이슈를 경영에 반영하려는 적극적인 노력이 필요하다.

본 장에서는 디지털화의 급속한 진전이 기업의 윤리적 경영에 어떠한 도전과제를 던지고 있는지 살펴본다. 더불어 신경제의 도래가 가져온 윤리경영 측면의 다양한 이슈들을 검토해 보고 그 해결방안을 모색한다.

1) 신경제의 도래와 윤리경영

인포메이션 위크(Information Week)지가 2001년 실시한 설문조사에 따르면 미국 IT 기업 중 약 54%만이 각종 경영 현안의 윤리적 의미를 평가할 수 있는 시스템을 갖추고 있다고 응답했다. 이는 최소한 1980년대 이후 윤리경영 시스템을 적극 도입해 온 이른바 전통 기업(brick and mortar)들과 비교하면 매우 낮은 수치다. 더욱이 윤리경영 시스템을 갖고 있다고 응답한 54%의 기업 중 67%만이 윤리강령을 보유하고 있었고, 나머지 33%는 단순히 개인적인 감각과 경험에 따라 윤리적인 의사결정을 내린다고 응답했다. 종합해 보면, 설문에 응한 IT 기업의 약 70%가 개인적인 감에 의존할 뿐 IT와 관련된 윤리경영 시스템에는 주의를 기울이지 않고 있는 셈이다.

그러나 정보기술의 발전은 기업윤리와 관련하여 새로운 환경을 만들어가고 있다. 지적 재산권, 개인 정보 보호 및 활용, 회사의 영업기밀 등 전통적인 윤리적 문제의 영역은 정보기술의 발전과 더불어 더욱 중요해지고 있으며 그 범위도 확대되고 있다. 기업 외적으로는 인터넷을 활용한 소비자주권의 강화 등으로 기업윤리 및 사회적 책임의 중요성이 더욱 커지고 있다.

윤리란 기본적으로 기술보다 훨씬 복잡하고 어려운 사고의 문제이며 사회 규범으로 자리잡기까지는 많은 시간이 소요된다. 이 때문에 윤리가 기술 발전의 속도를 따라가지 못하는, 이른바 윤리의 시간적 격차(Ethical Lag) 현상이 발생하게 된다. 특히 신경제 시대에 탄생한 기업들은 기술발전에 도취되어 윤리적 가이드라인의 중요성을 깨닫지 못하는 경우가 많다. 이러한 태도가 IT 붐의 붕괴를 계기로 신생기업들의 각종 비윤리적 행위와 기업 스캔들로 연결되었다.

신경제의 윤리적 가이드라인은 최근 들어 새롭게 강조되는 주제로 정보기술의 발전에 따른 윤리규범의 정비 없이는 신경제의 확장 자체가 어려울 수도 있다. 포리스트 리서치(Forrester Research)가 2000년에 미국의 소비자 10,000명을 대상으로 행한 조사에 따르면 조사대상자 약 2/3가 개인 사생활 정보 문제 때문에 온라인구매를 거부한다고 응답하고 있다. 바꾸어 말하면 개인 사생활 보호 문제에 대한 신뢰를 확보할 수 있다면 온라인을 통한 획기적인 매출증가를 기대할 수 있다. 그러나 이러한 요건이 충족되지 못할 경우 기술 발전과 관계없이 온라인을 통한 경제활동은 크게 증가하지 않을 수도 있다.

2) 정보기술의 발전과 윤리적 이슈

① 지적 재산권

지적재산권과 관련된 윤리적 이슈는 IT 기술의 발전이 없던 시대에도 존재했던 문제다. 그러나 IT 기술로 인해 지식과 정보의 가치가 증가한 반면, 복제의 가능성 또한 증가하면서 그 중요성이 더욱 증대되었다. 상업적 또는 개인적 목적의 복제가 용이해지면서 지적재산권이 약화되거나 파괴되는 현상이 발생하고 있는 것이다.

닷컴 붐(boom)이 한참이던 시기, 새로운 혁명으로까지 평가되었던 냅스터(Napster)의 사례를 보자. 비디오 및 CD 복제는 과거부터 존재하던 현상이었지만 개인의 컴퓨터를 이용하여 음악파일을 공유하는(P2P) 냅스터의 기술은 복제의 완벽성이나 확산성 측면에서 과거와는 질적으로 다른 문제를 초래했다. 법원에서 불법으로 판결하기는 했으나, 이와 유사한 기술은 이미 끊임없이 개발 중이

며 보다 빠르고 광범위한 확산성으로 인해 그 파급효과를 원천적으로 금지시키기란 사실상 불가능하다. 냅스터는 사용자가 저작권법을 위반한 것이지 회사는 책임이 없다고 주장했다. 냅스터에게 책임을 묻는 것은 은행 강도가 동원한 차량에 대해 자동차 메이커가 책임을 지라는 것과 같다고 항변했다. 판결 결과에 관계없이 냅스터는 이미 음악의 가격을 낮추고 인터넷을 통한 음악적 접근을 용이하게 함으로써 음악 산업과 비즈니스 모델에 획기적인 변화를 가져왔다. 논란이 지속되면서 많은 사람들은 냅스터의 혁명을 계기로 아예 저작권에 대한 법적·윤리적 적용을 재정립해야 한다고 주장하기도 했다.

음악, 영화파일 같은 콘텐츠(contents) 외에도 소프트웨어(software)의 저작권 침해를 둘러싼 윤리 문제 역시 심각하다. IDC(International Data Corporation)의 조사에 의하면 2004년 기준으로 소프트웨어 불법 복제율은 87개국 평균이 35%, OECD 평균은 38%이다. 국별로는 미국의 21%에서부터 중국의 90%에 이르기까지 다양하다. 우리나라의 경우 46%로 조사대상국 평균을 다소 상회하는 수준이다. 불법복제 성향의 국별 차이는 경제발전의 정도와 문화적 차이가 윤리적 행위에 영향을 미친다는 사실을 보여준다. 예를 들어 이탈리아와 홍콩은 개인소득에서는 일류급이면서도 높은 불법 복제율을 보이고 있다. 중국 등 유교문화권은 개인은 사회가 만든 것을 함께 나누어 가질 수 있다고 생각하기 때문에 지적재산권을 서방국가의 기술적 우위성을 유지하기 위한 수단으로 간주하며 무시하는 성향을 보인다.

지적 재산권에 대해서는 법적 규제 차원을 넘어 개별기업으로서도 명확한 윤리적 가이드라인이 필요하다. 예를 들어 임직원들이 회사의 서버를 이용하여 불법 저작물을 다운로드 받거나 불법 소프트웨어를 사용하다 적발된다면, 이는 회사의 책임인가 아니면 개인의 책임인가? 현재는 회사가 책임을 지게 되어 있으며, 경우에 따라 사후적인 인사상의 처벌도 가능하다. 그러나 보다 큰 문제는 저작권 문제에 대한 기업 내의 지침이 없는 경우가 대부분이라는 점이다. 개인적 필요에 따라 불법 소프트웨어를 사용하고 회사는 이를 묵인하다가 단속 시에 대대적으로 정비하는 수준에 그치고 있다.

② 고객 정보 보호와 이용의 문제

인포메이션 위크의 또 다른 설문조사('01년)에 따르면 미국 IT 기업 중 약 80%가 고객 정보를 수집하고 있으나, 사생활보호 정책을 보유한 기업은 60%에 불과한 것으로 나타났다. 실제로 체이스 맨하턴 은행의 고객정보 판매가 문제가 된 적도 있었다. 체이스 맨하턴 은행은 1999년 신용카드 고객과 모기지 대출 고객 정보를 마케팅회사와 공유한 일 때문에 뉴욕 법무부의 추적을 받았다. 체이스 맨하턴 은행은 개인 정보 보호 규정을 갖고 있었지만, 매우 추상적이고 애매모호한 상태였고 은행은 정보 공유의 대가로 매출의 약 24%를 받았다. 결국 체이스 맨하턴 은행은 보다 명확한 고객의 승인 절차 없이는 예금자에 대한 정보를 다른 회사와 공유하지 않는다는 전제 아래 법무부와 화해했다. 또한 이후에는 명확한 확인 절차를 거쳤다고 해도 이름, 주소, 전화번호 외의 정보는 절대로 제공하지 않겠다고 약속했다.

또 하나의 예를 들어보자. 어떤 회사가 매우 공격적인 마케팅 전략을 구사하는 세일즈맨을 갖고 있다고 하자. 그가 경쟁사의 상품과 비교한 자사 제품의 광고를 고객들에게 이메일로 발송했다. 또 한 부서에서는 인터넷으로 가격담합을 암시하는 서류를 주고받았다. 이러한 행위는 분명 공정거래법 위반일 가능성이 매우 높으며 사후적으로 처벌 대상이 될 수 있다. 그러나 보다 큰 문제는 문제가 터지기 전까지는 회사가 이러한 일이 벌어지고 있는지조차 파악하기 어렵다는 점이다.

정보통신기술의 발전에 따라 고객의 개인정보 보호 및 활용과 관련된 윤리적 이슈는 더욱 중요해지고 있다. 서류작성과 서명으로 이루어지는 오프라인에서의 개인 정보 제공 및 승인과정과 달리 전자상거래 및 각종 포털사이트에서 개인의 정보는 쿠키파일을 통해 쉽게 저장이 가능하기 때문이다⁷⁴). 개인이 회원가입 및 체크 박스를 통해 정보 제공 및 이용에 동의하는 절차가 있지만, 효과는 제한적이다. 포털 사이트를 이용하는 고객들은 그들이 제공한 정보가 포털업자와 제휴한 업체와 공유될 수도 있고 마케팅 회사에 제공될 수도 있음에도 포털업자가 활용하는 파트너십에 대해 알 수 없는 경우가 대부분이다.

74) 회사는 사용자 PC에 생성되는 쿠키 파일을 이용하여 사용자의 IP어드레스와 그가 방문하는 웹 선호에 대한 기록을 쉽게 달성할 수 있기 때문에 고객정보를 어렵지 않게 손에 넣을 수 있다.

보안意識의 부족과 기술적 능력 부족으로 개인정보가 해킹 등에 의해 유출되는 경우도 있다. 온라인 금융기관 및 공공기관의 경우에도 해커의 위협으로부터 자유롭지 못한데, 더구나 이들이 보유한 정보는 일반 정보와 달리 개인에게 치명적인 경우가 대부분이다.

이러한 환경 변화에 대응하기 위해 기업들은 고객정보와 관련된 시스템상의 안전대책을 반드시 마련해야 한다. 고객정보를 등급화하고 차별화하여 관리하는 보안意識과 함께 고객정보의 마케팅 활용 등에 대한 명확한 기준도 확보해야 한다. 1대1 마케팅, 직접 마케팅 등이 활성화되면서 개인정보가 불법으로 유출 거래되는 사례가 빈번하게 발생하고 있기 때문이다.

윤리교육 과정에서도 IT기술의 발전에 따라 전개되고 있는 고객정보문제에 대한 법규및 사례 등 관련 내용을 강화시켜야 한다. 우리나라에서도 관련 법 개정을 통해 처벌규정이 대폭 강화되는 추세이다. 통신사업자의 대리점에 의한 정보 유출에 대한 처벌 근거도 마련되어 있고, 웹마스터, 전산실 직원 등 개인정보 취급자가 개인정보를 유출하는 경우에는 사업자 보다 더 무겁게 처벌 한다. 특히 개인정보를 매매할 경우 최고 10억 원까지 과징금을 부과할 수 있다.

미국의 고객정보 관련 가이드라인 및 원칙

- # 미국시장에서의 광고성 이메일에 대한 4대 가이드라인
 - ① 광고성 이메일은 승인한 고객에게만 보낼 것
 - ② 이메일 광고를 보내는 회사명, 회신 가능한 주소, 전화번호, 보낸 날짜를 명기할 것
 - ③ 유사한 광고 이메일은 받지 않겠다는 메뉴를 삽입할 것
 - ④ 광고성 이메일 제목에 광고임을 명확하게 나타낼 것

- # 미국 연방정부의 개인 정보 권리 5원칙
 - : 1973년 제정한 연방정부의 개인 정보 권리 원칙으로 5개항으로 구성
 - ① 개인에 관한 기록 시스템이 비밀리에 유지 되어서는 안 된다
 - ② 개인은 자신의 정보 관리시스템을 접속, 검사, 수정할 수 있다
 - ③ 개인정보는 사전 승낙 없이 수집 당시 목적과 다른 용도로 사용할 수 없다
 - ④ 시스템 책임자는 시스템의 사용에 의해 파생된 피해에 대해 책임과 법적 의무가 있다
 - ⑤ 정부는 민간부문 사이의 정보관계에 개입할 권리가 있다

③ 임직원에 대한 감독과 사생활 보호 문제

우선 다음과 같은 상황들을 고려해 보자. “임직원들이 회사의 서버를 이용하여 불법적인 저작물을 다운로드 받는다면 회사는 저작권법을 위반한 것인가?”, “인터넷이 회사의 기밀보호를 어렵게 한다. 누군가가 채팅 중에 회사의 IPO 계획을 사전에 누설한다면...”. 현재의 법은 회사가 임직원들의 행위에 대해 책임을 져야 하고 경우에 따라서는 경영자가 소송의 부담을 질 수도 있다. 기술이 임직원들에 대한 감시의 부담을 증가시키는 셈이다. 이 때문에 대부분의 임직원들은 이메일 및 웹 브라우저에 대한 감시 및 처벌 정책에 동의하게 된다. 그러나 다음과 같은 문제가 발생할 수도 있다.

“당신은 매우 열심히 일하는 능력 있는 사원이다. 그러나 때때로 회사 이메일과 서버를 이용하여 가족과 접촉하기도 하고 쇼핑을 하기도 한다. 얼마 전에는 인터넷을 통해 휴가용 비행기 표를 구입했다. 상사는 이러한 사실을 알고 있지만 특별히 문제가 되지 않기 때문에 묵인한다. 직원들도 회사 서버가 빠르고 시간상으로 편리하기 때문에 관행처럼 이용한다. 그러나 최근에 다른 부서로 배치명령을 받았다. 그곳의 보스는 당신의 능력을 검증하기 전에 당신의 근무 태도를 알아보기 위해 정보시스템 관리 부서에 당신의 3개월간 이메일 사용 기록에 대한 조사를 의뢰했다. 그리고 근무 태만 등의 이유로 당신에게 해고 통보를 하려고 한다.”

위의 사례는 작업장에서의 IT 활용과 감독 문제가 기업 내의 신뢰를 훼손시킬 수도 있음을 보여주는 극단적인 사례이다. 위의 사례에서처럼 e-메일 및 웹 브라우저에 대한 기업의 감시는 악용될 소지도 있으며 무엇보다도 작업장에서 신뢰를 훼손시킬 가능성이 있다. 미국 기업 윤리 연구 센터의 호프만(M. Hoffman) 교수는 “임직원들도 사생활 보호의 권리가 있다. 회사로 발송되는 편지가 회사 편지함에 들어 있다고 해서 상사가 편지를 개봉할 권리를 갖지 않는 것과 마찬가지로이다..” 라고 주장한다.

IT 기술이 가져온 새로운 근무 및 직장 문화에 적응하기 위해 기업은 새로운 정책을 강구할 필요가 있다. 임직원과의 신뢰를 유지하기 위해서는 언제 왜 임직

원들의 행위를 감시하는가와 관련된 정책 개발이 중요하다. 임직원들에게 이메일과 인터넷 사용을 기업 차원에서 감시하고 있음을 공표하고 합리적인 가이드라인을 제시해야 한다. 예를 들어 미국의 한 기업에서는 임직원들이 회사의 PC로 인터넷을 사용할 수 있는 개인 홈페이지를 할당하고 개인적인 업무는 이곳을 통해서만 처리하도록 규정하고 관리하고 있다. 물론 유해 사이트는 원천적으로 봉쇄하고 휴식과 점심시간 또는 근무 전후에 사용할 수 있도록 허용하고 있다. 이러한 아이디어는 회사 내에서 기업과 개인 사이의 윤리적인 가이드라인을 명확히 할 뿐 아니라 궁극적으로 서버 관리비용도 절약할 수 있을 것으로 기대된다.

④ 이해관계자들과의 신뢰 구축 필요성 증대

인터넷으로 인해 가상기업(virtual corporation)이라는 용어가 등장할 정도로 기업의 거래 및 활동 범위는 전 세계로 확장되고 있다. 정보기술은 투자자, 소비자, 거래처 모두 시간과 공간상의 제약을 초월할 수 있는 수단을 제공하고 있다. 이는 곧 기업의 존속을 위해 관리해야 할 범위가 확장됨을 의미하며 이러한 변화를 반영하지 못할 경우 위기에 처할 수 있다.

아래의 도시바 사건은 인터넷을 통해 강화된 소비자의 힘을 사전에 인지하지 못한 대기업이 경험한 기업위기의 대표적 사례이다. 개인의 의견을 무시하고 힘으로 해결한다거나, 최악의 경우 소비자보호협회를 통해 환불해주면 그만이라는 식의 구시대적 판단착오가 문제였던 것이다. 인터넷을 통해 소개된 웹사이트와 생생한 통화내용은 상상할 수 없을 정도로 빠르게 전파되어 기업 이미지를 막대한 악영향을 초래했다. 윤리적 문제에 둔감한 개인의 작은 실수가 IT환경과 더불어 아무도 예상하지 못했던 기업의 위기를 초래했던 것이다.

도시바(Toshiba) 對 고객 폭언 사건

1999년 9월, 일본에서 결함이 있는 도시바(Toshiba) VTR을 구입한 고객이 도시바 홍보부에 교환이나 수리를 요청 하였으나 거절당했다. 전화를 받은 직원은 취급 부주의를 이유 삼아 A/S를 거절하고, 이에 항의하는 고객에게 욕설에 가까운 폭언을 했다. 도시바측의 무성의한 태도와 진전 없는 서비스에 진력이 난 고객은 폭언 내용을 음성파일로 만들어 자신의 인터넷 홈페이지에 올려버렸다. 웹사이트를 오픈한지 한 달 만에 200만회의 접속이 이루어지면서 사회적으로 크게 부각되었다.

처음에는 대수롭게 여기지 않던 도시바측은 사태를 파악하고 사건의 일부는 인정하였으나 고객 측의 과실도 인정하여 통화내용을 삭제해 달라는 가처분 신청을 법원에 냈다. 이러한 도시바측의 처사는 더 많은 소비자들의 심리를 자극해서 사태는 더욱 악화되고, 방송을 통해 더 많은 소비자가 이 사건을 접하는 계기가 되었다. 이로 인해 도시바 제품의 불매운동 시위와 더불어 항의 메일이 하루 2000통 이상씩 전달되는 지경에 이르렀다.

결국 도시바는 부사장의 '진심으로 사죄한다'는 사과문 발표와 법원에 제출했던 삭제 가처분 신청도 취하할 수밖에 없었다.

3) 정보화 대응을 위한 윤리적 실천 사항

신생 IT 기업은 물론 기존의 윤리경영시스템을 갖춘 기업들 모두 정보통신기술의 발전이 제기하고 있는 윤리적 이슈를 경영에 반영해야 한다. 다음과 같은 4가지 실천사항을 참조할 수 있다.

① 새로운 윤리적 이슈에 적극적으로 사전 대응하라

인터넷을 비롯한 디지털기술의 윤리적 기준은 아직 불투명하다. 따라서 이에 적극 대응하는 기업도 극소수이다. 그러나 눈치를 보며 따라가는 태도가 아니라 혁신적인 아이디어가 중요하다. 앞서 언급한 임직원들의 개인용 홈페이지와 회사 업무용 이메일을 구분하는 정책은 작업장에서의 신뢰 유지와 경영의 효율화를 기할 수 있는 혁신적인 아이디어 중 하나이다. 사이버 상에서 발생할 수 있는 제반 윤리적 이슈들을 점검하고 관련 규제 및 회사의 가이드라인을 윤리교육 및 훈련 내용에 반영해야 한다.

② IT와 관련된 윤리문제는 회사의 전 부문과 연관되어 있음을 인식하라

전사 차원에서 IT와 관련된 윤리적 문제를 검토하는 작업이 필요하다. IT 활용 빈도가 높은 마케팅 부서, 인적자원 관리 부서는 물론 전 부서가 공동으로 참여하여 윤리경영 시스템에 새롭게 반영될 내용을 정리해야 한다. 특히, 고객 데이터와 관련된 사생활 보호 정책이 최우선적으로 정립되어야 한다. 즉, 고객정보를 회사 내에서 어느 정도까지 공유·활용할 것이며, 외부와의 관계에서는 어떤 정책을 갖고 있는지 명확한 기준을 수립해야 한다.

③ 새로운 윤리 가이드라인을 선도하기 위해 IT 담당자를 적극 활용하라

미국 대기업의 한 IT 관리 담당자는 윤리적 문제를 해결하는 과정에 대해 다음과 같이 답변한 적이 있다.

“나는 법적/윤리적인 문제가 발생하면 인사관리부서에 문의한다. 정보문제의 법적/윤리적 의사결정은 HR 부서에서 책임져야 할 일이며 이러한 분업에 나는 만족한다”

이처럼 현재까지는 IT 관리자 또는 기업정보담당임원(Chief Information Officer)이 윤리경영시스템 운용에서 소외되어 왔다. 그러나 기존의 인사관리부서 등 윤리경영 담당 부서가 IT와 관련된 기술 발전 추세 및 관련자들의 반응을 정확히 이해하고 있을지는 의문이다. 따라서 IT 관리자나 CIO가 윤리경영부서와 협력할 수 있는 시스템을 구축할 필요가 있다. IT인력에 대한 윤리경영 교육은 물론 IT담당부서가 관련 윤리적 이슈를 발굴하여 대책을 수립할 수 있는 공식적인 제도가 필요하다.

④ IT 영역의 윤리 역시 이해관계자들은 물론 자신과 거래하는 협력업체까지 확장하고 공감할 수 있도록 노력하라

예를 들어 IBM 등 일부 기업들은 제휴 및 거래 대상 파트너 선정 시 양질의 고객 사생활 보호 정책을 갖고 있는 업체와만 거래하거나 광고하는 방침을 고수하고 있다.

마지막으로 '찰스 슈왓(Charles Schwab)'의 성공 사례를 살펴보자. 찰스 슈왓은 증권 거래의 디지털화를 선도함으로써 온라인 분야에서 오프라인의 강자 메릴린치를 따돌린 경험을 갖고 있는 기업이다. 찰스 슈왓은 1970년대 초반 서민들에게 가장 유익하고 윤리적인 중개 서비스를 제공하겠다는 신념 아래 창업한 기업으로 수수료 인하와 고객 맞춤형 서비스 제공을 비전으로 삼아 성장해 왔다. 찰스 슈왓은 실제 경영에서도 이러한 비전을 실현하기 위해 노력해 왔다. 캘리포니아의 어느 노부부 고객이 투자실패로 집을 날리게 되었을 때 슈왓 직원은 이 집을 담보로 잡고 채권행사를 연기했다. 집과 개인연금을 압류할 수도 있었지만 갈 곳 없는 노부부를 쫓아 내지 않고 원하는 만큼 살도록 보장해 주었다. 채권 합의 후 몇 년이 지난 시점에서 화재가 발생해 집 주인은 보험회사로부터 재건축을 위한 재해보상금을 받았다. 그러나 슈왓은 이 시점에서도 보험금을 압류하지 않고 새 집을 다시 지어 계속 살도록 보장해 주었다. 결국 채권은 5년 후 부부가 모두 사망한 시점에서 회사로 귀속되었다. 매우 특수한 사례일 수도 있으나 슈왓은 기술적인 측면에서의 아이디어 뿐 아니라 기업윤리에 입각한 경영문화의 실천이 있었기 때문에 단기간 내에 사이버 공간을 장악할 수 있었다. 찰스 슈왓은 과도한 수수료 경쟁과 닷컴 붕괴로 일시적인 경영상의 어려움을 겪기도 했지만 위의 사례는 디지털화나 정보기술 역시 기업윤리와 결합할 때 보다 강력한 경쟁력을 발휘할 수 있음을 보여준다.

[기업 사례] HP의 불법 사생활 조사 스캔들

글로벌 IT기업인 휴렛팩커드(HP)는 최근 불법적인 사생활 조사 스캔들로 큰 홍역을 치룬 바 있다. 사건의 발단은 2006년 1월 비밀리에 진행된 HP의 미래전략계획수립 사실이 일부 언론에 보도되면서 부터였다. 이에 분노한 페트리샤 던 회장은 정보 유출자를 조사하라는 지시를 내렸다. 몇 개월 후, 정보 유출의 장본인이 조지 키워스 이사인 것으로 밝혀지고, 그를 자진사퇴하게 하면서 사건은 마무리되는 듯했다. 그러나 HP가 키워스 이사의 정보유출 사실을 밝혀낸 과정이 공개되면서 HP의 기업윤리는 다시 도마에 올랐다.

회사 측이 전·현직 이사, 기자 9명, 직원 2명 등을 포함해 12명 이상의 이메일과 전화를 도청하고, 사설탐정을 고용해 이들의 쓰레기통까지 뒤졌다는 사실이

밝혀진 것이다. 이 과정에서 논란이 되었던 정보수집 방식이 프리텍스팅(pretexting)이다. 프리텍스팅은 본인 혹은 고객서비스 담당자임을 사칭하여 다른 사람의 통화기록 등 사적인 정보를 빼내는 기법을 말한다. 실제로 HP측의 조사업체가 키위스 이사와 그의 아내의 통화기록을 빼내기 위해 직원임을 가장해 “통화내역 조화가 필요한데, 접속에 어려움을 겪고 있다”는 식으로 통신업체 본사에 문의해 해당 정보를 캐내려 시도한 바 있다. 프리텍스팅은 유명인의 범죄나 스캔들 관련 보도에 열을 올리던 언론 매체나, 경쟁기업의 정보를 빼내려던 기업들에 의해 1990년대 중반부터 이미 활용되고 있는 기법이었다. HP가 미 증권거래위원회(SEC)에 제출한 보고서에 따르면, HP의 사적 정보 수집은 이번이 처음이 아니었다. 2005년에도 '코나(Kona) I'이라는 이름으로 유사한 프로젝트가 진행되었으며, 문제가 된 사건은 '코나 II'에 해당하는 것이었다.

정보유출에 대한 비도덕적인 조사가 진행되는 동안에 내부에서 문제제기가 있었지만 상부의 의지가 워낙 강력해 그대로 묻히고 말았다. HP의 이사이자 기업지배구조 위원회 의장이었던 톰 퍼킨스는 정보유출이 알려졌던 당시 언론에서 언급된 사내 정보원이 누구인지 직접 물어보고, 사과를 받는 선에서 마무리하자고 제안했다. 그러나 조사는 강행되었고, 사실을 알게 된 톰 퍼킨스는 이에 대한 항의의 뜻으로 이사를 사임했다. HP의 보안담당이었던 프레드 애들러도 프리텍스팅 방식이 불법일 수 있음을 경고했으나, 받아들여지지 않았다.

2006년 9월에는 의회에서 HP 사건에 대한 청문회가 진행되었다⁷⁵⁾. 던 회장은 조사과정에서 문제가 있었으며, 물의를 일으킨 점에 대해 사과했다. 그러나 정보 유출에 대한 다른 이사진들의 조언을 받기는 했어도 본인이 직접 지시하거나, 총괄한 적은 없다며 지시를 부인했다. 그러나 2006년 10월 캘리포니아 검찰은 던 회장 외 4명을 신원도용 및 범죄음모 등 4가지 범죄 혐의로 기소했다.

이 사건은 HP의 이미지에 심각한 타격을 주었다. 또한 그 여파로 패트리샤 던 회장, 케빈 헨세이커 이사 등 4명의 고위경영진이 퇴임했다. HP는 사건 종료를 위해 1,450만 달러를 지불했다.

75) HP 사건 이후 미 의회는 ‘통신기록보호법’을 통과시켰는데, 이 법에 따르면 통신업체는 문서로 작성된 고객의 동의 없이는 통화기록을 제공할 수 없다.

Chapter IV.

기업윤리의 정착을 위하여

1. 윤리경영 시스템의 도입과 업그레이드	177
2. 윤리경영과 경영과정의 통합	183
3. 경영전략으로서의 윤리 : 선택과 집중	186
4. 윤리경영을 위한 사회적 인프라 확충	188

1. 윤리경영 시스템의 도입과 업그레이드

기업 이미지 개선이나 선언적 이벤트 차원에서 윤리강령을 제정하고 공표하던 시대는 이미 지나갔다. 최근 들어 국내기업들은 과거와 달리 기업윤리가 경영성과에도 도움이 된다는 확신 아래 윤리경영 시스템을 도입·운영하기 시작했다. 그러나 아직까지 많은 기업들은 윤리경영 실천을 위한 기초과정으로서의 윤리경영 시스템에 대해 정확히 알지 못하거나 경제적·심리적 부담을 느끼고 있다. 따라서 현재까지 윤리경영 시스템을 갖추지 못한 기업들은 자신들의 여건에 맞는 최소한의 제도적 장치를 갖출 필요가 있으며 이미 제도를 도입한 기업들은 임직원들에게 실질적인 도움이 될 수 있도록 기존의 시스템을 한 단계 업그레이드 시키려는 노력이 필요하다.

1) 윤리경영 시스템의 도입

윤리경영이 추상적 구호에 그치지 않고 실제 경영과정과 접목되기 위해서는 조직 내에 최소한의 제도적 장치가 구축되어야 한다. 표준적인 윤리경영 시스템은 윤리강령(code of ethics)의 제정, 윤리경영을 실현하기 위한 감독조직(compliance check organization)의 설치·운영, 기업윤리 교육을 통한 사내의 공감대 형성(consensus by ethic education) 등 세 가지 요소로 구성된다. 이를 「3C」로 표현하기도 한다.

윤리경영시스템의 첫 번째 구성요소는 윤리강령(code of ethics)이다. 윤리강령은 기업윤리 준수를 위한 사원들의 행동지침을 문서화 한 기업과 임직원의 약속이라고 할 수 있다. 미국은 대기업의 약 90%, 영국은 약 57%, 독일은 약 51%가 독자적인 윤리강령을 보유하고 있다. 윤리강령은 사원수칙과 같은 세세한 규정 보다는 경영자와 임직원들이 의사결정을 내리기 전에 반드시 고려해야 할 원칙과 요소들을 규정하는 형태로 작성해야 효과적이다. 기업윤리는 개인의 재량과 사고가 작용하는 일종의 회색지대이기 때문에 모든 상황을 세세하게 규정할 필요는 없다. 국내기업들의 경우 윤리강령 작성 자체에 대해 큰 부담을 느끼거나 일류기업의 윤리강령을 벤치마킹하기 위해 노력하는 경우가 많다. 그러나 외관상의 근사한 윤리강령이 윤리경영의 성공을 보장하지는 않는다. 오히려

려 도입 초기에는 자신들의 경영활동에서 자주 발견되는 윤리적 딜레마를 해결할 수 있도록 가이드라인만 제시하고 이후 기업의 성장 및 환경변화에 따라 윤리강령의 내용을 재정의하는 단계적 접근방법을 취하면 윤리강령 제정에 따르는 부담을 줄일 수 있을 것이다.

〈그림 4-1〉 윤리경영 시스템의 구성요소 : 「3C」



윤리경영 시스템의 두 번째 요소는 윤리경영을 전담할 임원을 선임하고 윤리경영을 실현하기 위해 필요한 내부고발제도나 교육을 담당하는 일상적인 감독조직(compliance check organization)을 운영하는 것이다. 윤리경영 전담임원은 정보공유 및 자원 동원이 가능하도록 사내에서 영향력을 갖춘 인사를 선임해야 한다. 또한 독립적인 활동을 보장하기 위해 대체로 최고경영자나 이사회에 직보할 수 있는 권한을 부여하는 것이 좋다. 내부고발제도는 거짓제보와 조직 내 위화감 조성이라는 한계는 있지만, 비윤리적인 행위를 사전에 차단하는 조기 경보차원에서 고려해 볼만한 제도이다. 실제로 한 컨설팅회사의 2003년 조사에 따르면 미국의 경우 기업범죄의 약 36%가 내부고발제도에 의해 발견·시정되고 있다. 전담조직을 운영하기 어려운 경우 인사나 감사 등 기존 부서에서 겸임할 수도 있다. 그러나 전담조직을 두지 않는 기업들의 경우 사내에서는 물론 외부적으로

도 기업윤리를 일종의 부속물(accessory)로 취급한다는 인상을 줄 수 있으므로 신뢰를 확보하기 위해서는 보다 세심한 운영이 요구된다.

마지막으로 세 번째 구성요소는 반복적이고 일상적인 교육을 통해 임직원들의 공감대를 형성(consensus by ethic education)하는 일이다. 선진기업들은 기업 윤리에 대한 비전과 가치관 공유를 위해 사례 개발, 윤리적 딜레마에 대한 공개 토론 등 다양한 커뮤니케이션 수단을 동원하여 윤리교육에 치중하고 있다. 최고 경영진에서부터 현장 직원에 이르기까지 모든 구성원을 교육대상으로 하고 있으며 글로벌 차원의 교육도 강화되는 추세이다. 국내기업들의 경우 윤리경영 시스템을 도입한 역사가 짧기 때문에 임직원들이 공감할 수 있는 교재의 개발은 물론 최고경영진의 지속적인 관심이 더욱 필요하다.

2) 윤리경영 시스템의 업그레이드

국내기업들은 지난 몇 년간 윤리경영 시스템을 도입하고 그 운영을 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 하지만 임직원들의 냉소주의, 최고경영진의 윤리성에 대한 불신, 윤리교육에 대한 거부감 등 아직까지 극복해야 많은 요소들이 남아 있다. 이미 윤리경영시스템을 도입한 기업들은 윤리경영시스템을 가치 지향적 프로그램으로 전환하고 교육체계를 업그레이드하는 등 새로운 전기를 마련할 필요가 있다.

① ‘준법감시’에서 ‘가치 지향적 프로그램’으로의 전환

일반적으로 준법 감시(compliance)에 기초한 윤리경영 실천 전략은 일정 단계를 지나면 한계에 직면하는 경향이 있다. 대부분의 기업들은 ‘합법적이면 윤리적이다’라는 신념 아래 변호사들이나 감사팀으로 하여금 윤리경영 시스템을 구축하고 예방하도록 지시한다. 그러나 앞서 살펴보았듯이 합법적인 지지도 비윤리적인 행위와 탈법을 조장할 수 있다. 더욱이 성과의 스트레스에 쫓기는 종업원들은 벌칙을 강조하는 준법 감시 프로그램에 저항감과 냉소주의적 시각을 갖는 경향이 있다. “윤리경영은 최고경영진의 장식품, 재판에서 책임을 모면하려는 최고경영진의 책임보험, 권투선수의 마우스피스”라는 불만이 제기되기도 한다.

반면에 윤리경영 실천의 모범기업들은 윤리경영을 ‘준법 감시’가 아닌 ‘기업 가치’ 측면에서 접근함으로써 위와 같은 한계를 극복하고 있다. 가치지향적 윤리경영 프로그램은 외부적으로 부과되는 법규 보다는 기업이 스스로 선택한 도덕적 가치와 자율적 준수를 중요시한다. 또한 조직의 생존과 리스크 방지를 위한 준법의 차원을 넘어 기업가치로서의 윤리를 강조한다. 실제 시스템의 운영에서도 변호사 보다는 경영자들이 윤리경영의 교육 및 실행의 중심에 배치되며 결과에 못지않게 윤리적 의사결정 과정을 중시하는 특징을 보인다.

〈표4-1〉 윤리경영의 2가지 전략 : 준법감시 프로그램 vs. 가치지향적 프로그램

	준법감시 프로그램 (compliance Program)	가치지향적 프로그램 (value oriented program)
목표	각종 법률과 규제의 준수	기업 공유가치의 자율적 준수
리더십	법률 전문가가 주도	최고경영자 및 경영진 주도(법률 자문)
활동	표준 준법 시스템 도입, 불법행위 통제 및 보고, 준법감사	기업공유가치 개발, 윤리적 문제 해결방안 모색, 준법 및 윤리감사
교육	준법감시 표준과 시스템	윤리적 의사결정, 기업가치의 중요성

가치지향적인 윤리 프로그램의 성공을 위해서는 기업의 공유가치에 대한 임직원들의 이해와 활발한 의사소통이 필수적이다. 모든 구성원들이 공유가치를 수용하고 편안하게 토론하며 그 실용성을 이해하도록 해야 한다. 애매모호하고 갈등을 일으키는 영역을 완전히 배제할 수는 없지만, 최소한 공유가치에 부합하는 해결책을 찾으려는 의지를 잃지 않도록 격려하는 기업문화가 필요하다. 최고경영진을 비롯한 회사의 리더들은 가치에 따라 행동하려는 의지와 신뢰를 임직원들에게 심어주어야 한다. 윤리적 딜레마에 봉착하는 경우 의사결정을 회피하지 않는 자세, 정직한 보고와 토론을 환영하는 분위기 조성, 결과만이 아니라 과정의 윤리성을 반영하는 성과 측정 등 기업가치가 통상적인 경영활동과 괴리되지 않도록 관리해야 한다. 국내기업들 중 준법감시 프로그램을 강조해 온 기업들은 윤리경영의 실질적인 성과를 위한 업그레이드 차원에서 가치 지향적 윤리경영 프로그램으로의 전환을 고려해 볼 필요가 있다.

② 윤리교육 체계의 업그레이드

이제 윤리교육은 국내에서도 임직원 교육의 필수과목 중 하나로 자리 잡고 있다. 많은 기업들이 신입사원 교육에서부터 진급교육에 이르기까지 준법 및 윤리교육을 실시하고 있으며 자체 프로그램을 보유한 기업들도 증가하고 있다. 그러나 이러한 추세에도 불구하고 윤리교육의 진행자와 피교육자 모두 자신감이 부족한 상태이다. “이건 일종의 유행에 불과하다. 곧 사라질 것이다”, “이번 교육은 우리 회사가 비윤리적인 행위로 사회적 물의를 일으켰기 때문에 벌이는 이벤트다”, “교육에서는 좋은 이야기를 많이 하지만, 우리기업의 목표는 오로지 이윤이라는 점을 잊어서는 안 된다”, “생각은 좋지만, 현실에서는 적용할 수 없는 이상에 불과하다” 등등 냉소적인 시각이 만연해 있는 경우가 많다. 이하에서는 윤리교육을 살아 있는 교육으로 개선하기 위한 방안을 6가지로 정리하여 제시한다.

<표 4-2> 기업윤리 교육의 활성화 방안

	타성에 빠지기 쉬운 교육	윤리교육의 효과 제고 방안
내용	법과 규칙 강조	윤리적 가이드라인 제시
	"해라(Do)" "하지 마라(Don't)" 중심	윤리적 의사결정 모델 학습
	징계와 처벌 강조	보호와 격려의 방법 공유
방법	획일적 text	다양한 교과과정 : 게임, 신문발간 등
	일회성(one-shot) 교육	지속적(on-going) 교육
	이벤트 중심	일상 생활 속의 교육

첫째, “법과 규칙”보다 “가이드라인” 제시에 주력하는 교육이 좋다. 윤리경영의 도입 목적 중 하나가 경영 리스크에 대비하기 위한 것인 만큼 윤리교육의 대부분이 법과 규칙에 대한 이해와 경고로 구성되는 경우가 많다. 그러나 임직원들에게 필요한 것은 법과 규칙으로 해결할 수 없는 상황에 직면했을 경우의 가이드라인이다. 임직원들의 윤리적 고민은 법무팀이나 변호사에게 문의해도 명확한

답을 들을 수 없는 경우에 발생한다. 따라서 임직원들은 이러한 상황에서 개인은 물론 조직에도 도움이 될 만한 기업의 가치와 가이드라인을 갈망한다. 예를 들어 높은 성과 지표 못지않게 과정과 수단도 중요하다는 인식, 승진과 보너스를 위해 단기적인 자원동원에 집착하는 행위는 평가받지 못 한다 등등의 윤리적 가이드라인이 준법을 강조하는 것 보다 훨씬 효과적이다.

둘째, “해라(Do) 또는 하지 마라(Don't)”보다 “자율적인 의사결정 모델”을 익힐 수 있어야 한다. 윤리교육은 윤리를 가르치거나 정해진 문제의 정답을 제시하는 과정이 아니라 올바른 의사결정을 위한 훈련이다. 과거 또는 미래에 직면할 수 있는 문제들을 추출하고 이러한 문제를 기업 가치에 따라 해결하는 방법을 교육해야 한다. 예를 들어 윤리교육 과정을 통해 각자가 직면했던 윤리적 딜레마를 사례로 제시하게 하고 집단 토의 등을 통해 문제를 찾도록 유도하거나 기업 고유의 의사결정 모델을 구축하여 교육하는 방안이 효과적이다. 실제로 세계적인 항공기 제조사인 록히드 마틴(Lockheed Martin)사는 "Lockheed Martin Gray Matters Mini Case 87"이라는 교육 교재를 개발하여 윤리교육을 그룹 토론과 게임방식으로 발전시킴으로써 큰 효과를 거둔 바 있다.

셋째, “징계와 처벌”보다는 “보호와 격려”의 방법을 강조해야 한다. 일부 기업의 경우 비윤리적 행위로 인해 처벌을 받은 사례나 개인적으로 피해를 입은 사례를 부각시키는 경우도 있다. 그러나 이러한 방식은 기업윤리에 대한 임직원들의 거부감을 초래할 우려가 있다. 나와는 관계없다거나 기껏해야 윤리적인 문제가 발생할 것 같으면 상급자나 본사로 미뤄버리자는 복지부동의 기업문화를 낳을 수 있다. 따라서 상담전화, 보이스 메일, e-메일 등 윤리적 위반에 대한 보고와 문의방법을 교육 내용에 포함시키고 윤리 교육이 일상적인 경영활동에 도움이 된다는 점을 인식시켜 주어야 한다. 물론 보호와 격려의 이미지가 전달되기 위해서는 제보 및 상담 내용에 대한 철저한 비밀 보장 등이 전제되어야 한다. 임직원들이 경험한 윤리적 문제는 일정 기간이 지난 뒤 조심스럽게 교육 교재로 활용한다.

넷째, 임직원들의 흥미를 유도하기 위해 다양한 교과과정을 추구해야 한다. 예를 들어 역할극(role play)을 통해 각자의 업무 내용에 맞는 윤리적 딜레마를 문제로

제시한 뒤 그룹별로 올바른 의사결정 방법을 추론하는 방법이 있을 수 있다. 이 때 가능한 한 “해서는 안 된다”는 부정적 사례보다 “올바른 윤리적 판단능력”을 키울 수 있는 문제를 제공해야 한다. 경우에 따라 비공개(off-the-record)를 전제로 수강생들이 경험했던 윤리적 딜레마를 제공하게 한 뒤 그룹별로 토론하는 방법을 채택할 수도 있다. 일부 기업의 경우 보드게임(board game)을 활용하거나 신문(「Ethics Daily」)을 발간하기도 한다.

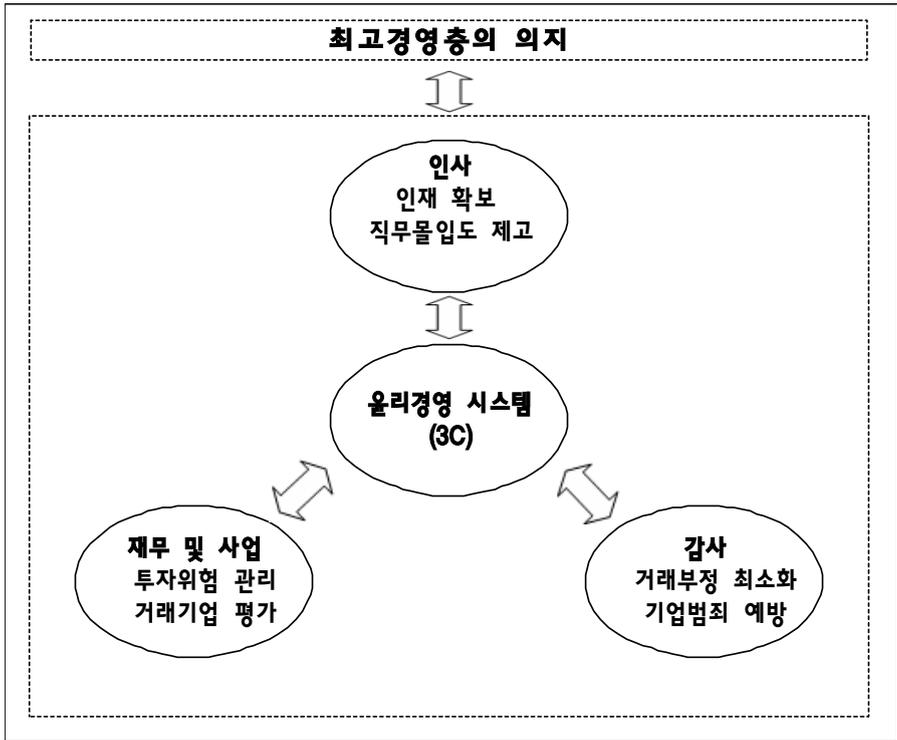
다섯째, 교육은 일시적인(one-shot) 이벤트가 아니라 지속적으로(on-going)로 진행되어야 한다. 정기 교육은 최고경영진의 지속적 관심을 나타내는 척도이다. 대체로 윤리교육은 신규 채용 시 또는 윤리강령 선포식 이후 산발적으로 이루어진다. 그러나 기업윤리 교육은 지속적으로 유지되고 보수되어야 성과를 거둘 수 있다. 교육 프로그램의 지속성과 일관성을 위해 경영자들을 직접 강사진에 참여시키는 방안도 효과적이다.

여섯째, 윤리교육은 일상생활 속의 실천으로 진행되어야 한다. 재미있는 윤리교육이나 정기교육 보다 더 중요한 교육은 경영자들이 현장에서 윤리적 기준을 준수하는 일이다. 의사결정을 내릴 때 자신의 부직원들에게 윤리적 문제를 제기하고 임직원들의 의견에 경청하는 경영자의 자세는 그 자체가 교육과정이 될 수 있다. 예를 들어 매주 마지막 20분을 윤리적 문제에 대한 검토의 시간으로 삼고 잠재적인 문제가 발견될 경우 다음 회의까지 해결 전략을 보고하도록 지시하는 방안 등은 현장에서의 윤리교육으로 대단히 중요하다.

2. 윤리경영과 경영과정의 통합

윤리경영시스템이 구축되었다 해도 기업윤리를 기존의 경영과정과 동떨어진 추상적인 선언 정도로 간주할 경우 소기의 목적을 거두기 어렵다. 윤리경영시스템 도입 초기 단계에 발생하는 이러한 문제점을 극복하기 위해서는 윤리경영시스템을 인사, 재무, 감사 등 기존의 경영과정과 연결시켜 기업가치 제고에 기여하도록 활용하는 지혜가 필요하다. 요컨대 윤리경영이 경영과정으로 체화되기 위해서는 윤리경영의 도입이 기업성과와 연결된다는 점을 부각시킴으로써 구성원들의 협력을 이끌어내는 선순환의 루프를 구축해야 한다.

〈그림 4-2〉 윤리경영과 경영과정의 통합



예를 들어 윤리경영을 경영과정과 연결시켜 임직원들의 직무몰입도를 높이는 방안을 검토해 볼 수 있다. 실제로 임직원들의 윤리의식수준이 높을수록 직무만족도가 높고 이직률도 낮은 것으로 나타난다. 이는 윤리경영이 인력관리와 종업원 동기부여의 전략적인 수단으로 활용될 수 있음을 보여준다. 존슨 앤 존슨은 “선한 사람들이 만들어가는 선한 기업”이라는 이미지를 통해 핵심 인재를 확보하고 있다. 높은 연봉과 직급으로 확보한 인재는 보다 나은 조건이 주어질 경우 언제나 이직할 준비가 되어 있지만 기업가치에 공감하는 직원들은 쉽게 이직하지 않는다.

또한 거래기업과 공동으로 윤리경영 평가모델을 구축하고 실제 활용함으로써 거래부정이나 돌발사태 등에 대비하는 방안도 윤리경영의 가치 창조기능과 관련된다. 대부분의 기업들은 거래기업의 재무적인 정보에만 관심을 집중하고 있

나, 실제 큰 사고는 거래상대자의 비윤리적 행위에 기인하는 경우가 많다. 이러한 의미에서 특정 기업의 윤리적 태도에 대한 정보는 협력업체 선정이나 대형거래에 따르는 법률 분쟁과 기회주의적 행위를 사전에 통제하는 수단이 될 수 있을 것이다.⁷⁶⁾

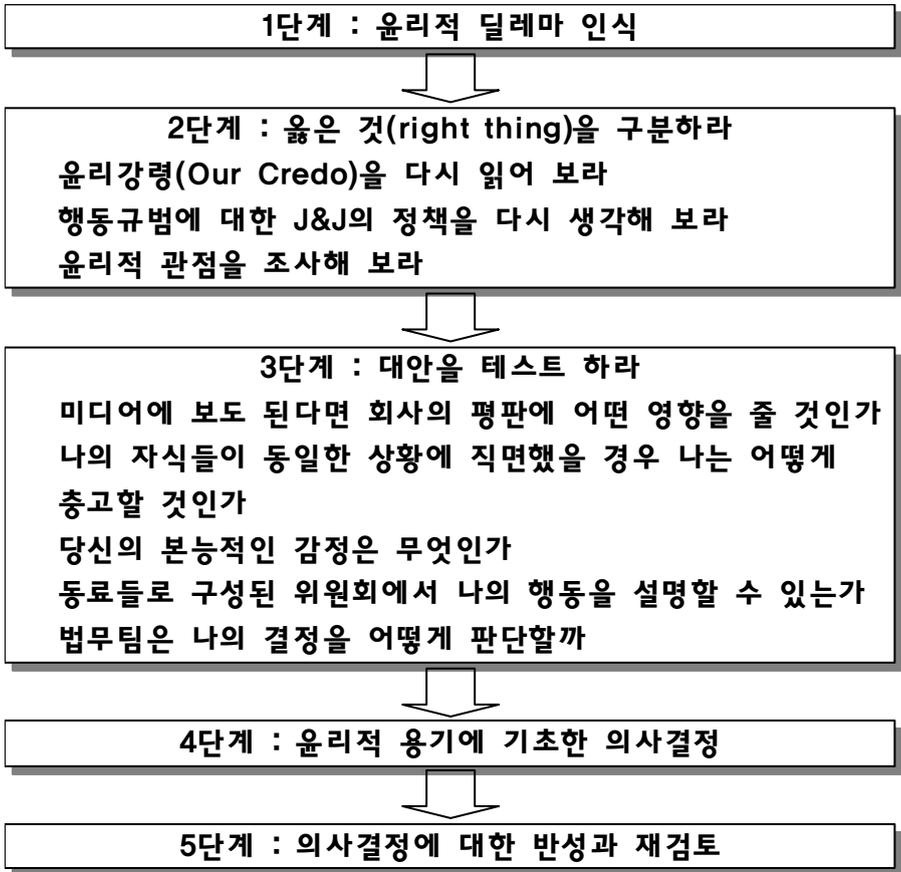
그밖에도 윤리경영의 가치창출 기능을 최대한 활용하기 위해서는 윤리경영을 기존의 감사기능이나 법무기능 등과 연결시키거나 인사 및 재무 등 다양한 부서의 담당자들로 구성된 위원회를 운영하여 정보를 공유하고 성과를 점검하는 노력이 필요하다.

물론 이러한 실천 방안은 최고경영층의 의지가 뒷받침되어야만 지속성을 가질 수 있다. 예를 들어 윤리 기준의 준수로 인해 경쟁사에 비해 저조한 실적을 보이는 임직원에 대한 평가, 애매한 지시로 부하 직원을 윤리적인 혼란에 빠뜨리는 경영층의 제재 등은 결국 최고경영자의 판단 영역일 수밖에 없다.

〈그림 4-3〉은 기업윤리와 경영과정의 완벽한 통합을 보여주는 존슨 앤 존슨의 의사결정 매뉴얼(credo leadership)로 국내기업들이 참조할 만하다. 기업윤리에 대한 강조 때문에 존슨 앤 존슨은 일부 논자들로부터 ‘시간을 질질 끄는(time-consuming firm)기업’이라는 혹평을 받기도 한다. 그러나 존슨 앤 존슨의 최고경영층들은 이러한 비판은 얼마든지 감수할 용의가 있으며 의사결정이 다소 지연되더라도 윤리적인 관점에서의 대안을 충분히 검토할 것을 권고한다. 존슨 앤 존슨은 윤리경영을 실천하면서도 지난 100년간 과감한 신규투자와 인수 합병 등을 통해 2자리수의 성장률을 기록해 왔다.

76) 미국에서는 TRACE(Transparent Agents and Contracting Entities)와 같은 민간단체들이 거래의 불확실성을 줄이기 위한 윤리인증제의 실시를 추진하고 있다. 이들은 상업적인 목적에서 세계적인 agent와 컨설턴트, 공급업자와 도급업자들로부터 입수한 거래규준을 표준화하여 일종의 윤리인증을 발급함으로써 기업과 거래 대리인들의 시간과 비용을 절감하게 해주고 이에 상응하는 자문료를 수수하는 비즈니스 모델을 개발하고 있다.

〈그림 4-3〉 존슨 앤 존슨(J&J)의 윤리적 의사결정 매뉴얼



3. 경영전략으로서의 윤리 : 선택과 집중

기업에 쏟아지는 경제적 요구와 사회적 요구의 딜레마를 적절하게 조화시키는 경영은 결코 쉬운 일이 아니다. 외환위기 이후 국내기업들은 윤리경영은 물론 사회적 책임에 대한 다양한 요구에 직면하고 있다. 따라서 윤리경영 시스템의 도입은 물론 여러 방면에 걸쳐 사회적 책임 활동을 전개하고 있는데, 향후에는 기업윤리와 사회적 책임 영역에서도 선택과 집중이라는 차별화된 접근이 필요할 것이다.

세계적인 대기업들은 기업윤리를 포함한 사회적 책임활동을 경영전략의 중요한 요소 중 하나로 인식하고 경영과정에 체화할 수 있는 세심한 관리기법들을 개발해 왔다. 기업이 경영전략 차원에서 추진하는 기업윤리와 사회적 책임 활동은 <표4-3> 에서처럼 크게 4가지로 나누어진다.

〈표 4-3〉 경영전략으로서의 기업윤리와 사회적 책임의 분류

	사업 내 영역	사업 외 영역
예방적 윤리	① 윤리경영 시스템(「3C」) 구축 - 법령준수 및 자기규제 책임 - 존슨 앤 존슨	② 사회적 책임 활동 - 자동차회사의 환경재단 기부 - 제지회사의 식수사업 전개
적극적 윤리	④ 사업활동을 통한 사회혁신 - 바디 샵 인터내셔널 - AEON - 도요타 자동차	③ 전략적·투자적 사회공헌활동 - 아메리칸 익스프레스 - 시티그룹 - 마이크로소프트

주 : 伊吹英子(2003)에서 재작성

첫째는 기업 내에 윤리경영 시스템을 갖추는 일이다. 이는 기업이 속한 업종이나 환경의 차이에 관계없이 예방적 차원에서 법규의 준수와 윤리적 의사결정을 도모하기 위한 것이다.

두 번째 영역은 전통적인 사회 책임 활동의 실천이다. 이러한 활동은 사업성과와는 직접적인 관련이 없지만, 기업규모가 커지고 이해관계자들의 요구가 증대하면 외면하기 힘들어진다. 기업도 사회의 일원으로서 법령준수와 환전보전, 인권 및 빈곤 문제 등에 대한 책임을 피할 수 없다는 관점에서 시작된다. 기업의 이미지 개선과 소비자들의 신뢰를 통한 장기적인 이익을 목표로 한다. 환경오염의 주범으로 인식되는 자동차 회사가 환경보호재단에 기부하거나 제지회사가 전개하는 식수활동에서부터 기업들이 수행하는 각종 자선활동과 메세나 활동 등이 여기에 속한다.

셋째, 기업들이 단순한 자선활동 차원을 넘어 전략적인 목표 아래 적극적 사회공헌 활동을 펼치는 경우도 있다. 기존의 사회공헌활동과는 달리 투자 개념을 강조하면서 사회공헌활동을 지속적으로 추진할 수 있는 물적·사회적 기반을 확보

한다는 측면에서 단순한 사회공헌활동 보다 긍정적인 평가를 받고 있다. 미국의 신용카드업체인 아메리칸 익스프레스는 전 세계에 걸친 100여 개의 유적 보존 운동을 전개하면서 이를 여행 상품과 연결시켜 부가 수익을 거두고 있다. 또한 시티 그룹은 저개발국의 영세사업자에게 담보 없이 가내사업 자금을 대출해 주는 소규모 신용시스템(microcredit summit)을 운영하고 있다. 마이크로소프트 사도 지방대학에 IT 교육 시설을 무상으로 기부하고 이 대학에서 육성된 IT 인력을 채용함으로써 인력난을 해결한 바 있다. 이러한 활동은 장기적인 경쟁우위 확보를 위한 전략적 자선활동으로 최근 기업의 사회적 책임활동의 새로운 조류로 부상하고 있다.

마지막으로 기업의 사회적 책임을 비즈니스 모델화 하여 성공한 사례도 발견된다. 이는 이윤 획득과 동시에 사회적으로 해결되어야 할 사회적 문제의 영역에서 새로운 가치를 창조함으로써 경쟁우위를 확보하는 전략이다. 동물실험 금지를 모토로 소비자들의 폭발적인 반응을 유도해 낸 영국의 「바디샵 인터내셔널(The Body Shop International)」, 안전과 환경을 배려한 철저한 정보공시를 바탕으로 자체브랜드를 개발하여 기록적인 매출 증대를 올린 일본의 유통업체 「이온(AEON)」, 친환경 자동차(Prius)를 개발하여 환경오염의 문제 해결에서 진일보한 「도요타자동차」 등을 대표적인 사례로 들 수 있다.

이처럼 윤리경영과 사회적 책임은 단순히 기업에 부담을 주는 비용요소가 아니라 기업의 경쟁력을 확보하는 새로운 기회가 될 수도 있다. 반면에 기업윤리나 사회적 책임을 백화점식으로 접근할 경우에는 자원의 한계 등으로 인해 지속성을 갖기 어렵다. 이제 국내기업들도 기업윤리와 사회적 책임활동을 기업 고유의 차별화된 경영요소로 인식하고 자신에게 적합한 영역에 집중하는 전략적 접근을 시도해야 할 것이다.

4. 윤리경영을 위한 사회적 인프라 확충

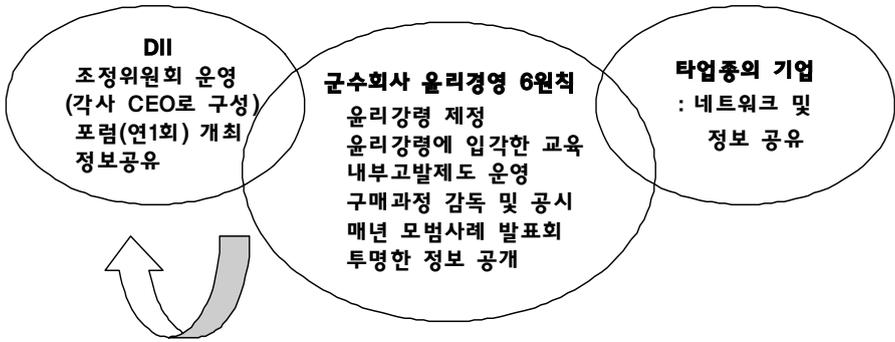
1) 업종별 윤리경영 프로그램의 추진

기업윤리는 악화(惡貨)가 양화(良貨)를 구축한다는 점에서 그레샴의 법칙

(Grasham's law)이 적용되는 분야이다. 예를 들어 특정 기업만이 환경오염 방지를 위한 활동을 수행할 경우 해당기업은 비용부담을 견디지 못하고 경쟁에서 탈락할 우려가 있다. 사회적 비용을 개별기업 홀로 부담할 수는 없기 때문이다. 그러나 이러한 개별기업의 윤리적 좌절과 한계는 기업간 협력을 통해 극복할 수 있다. 예를 들어 경쟁 환경과 비즈니스 모델이 유사한 동종업종 내의 기업들이 업종별 프로그램에 참여하여 서로 지켜야 할 기본적인 윤리적 관행에 합의할 수 있다면 자율적이고 효과적인 윤리경영 추진이 가능할 것이다. 예를 들어 업종별 프로그램의 활성화는 접대비 규제와 같은 비현실적인 과시성 규제를 대체하고 업종별 특성을 반영하면서 기업윤리를 자율적인 게임의 룰을 만들어 가는 계기가 될 수 있다. 물론 부가적으로는 윤리적 기준 및 관심사에 대한 정보 공유와 더불어 대안을 모색하는 기회도 될 수 있다.

기업간 협력의 대표적인 사례는 미국기업의 윤리경영 확산에 기여하고 있는 업종별 자율준수 프로그램에서 찾아볼 수 있다. 이는 연방판결지침 등 정부규제를 대신하고 보다 현장에 밀착된 해결책을 모색하기 위한 기업들의 자율적인 노력의 결과이다. 1986년 미국 레이건 대통령의 권고에 의해 시작된 ‘군수산업 윤리경영실천지침(DII : The Defense Industry Initiative)’, 투자기업연구소(Investment Company Institute)가 작성하여 금융계로 확산된 ‘뮤추얼 펀드 매니저들의 윤리준수 강령’ 등이 대표적인 자율준수 프로그램이다. 특히 모두 6개의 윤리강령으로 구성된 군수산업윤리경영실천지침은 1986년 18개 기업이 서명함으로써 시작되었는데, 2001년 현재 상위 20대기업을 포함한 50개 기업이 참여하고 있다. 군수산업윤리경영실천협의회에는 각 사의 최고경영자로 구성된 위원회(Steering Committee Executives)가 설치되어 있으며 매년 포럼 개최를 통해 각 사의 윤리경영 실천 사례와 문제점 등을 보고하고 대안을 모색하는 장이 되고 있다. 또한 이를 통해 해외 정부와의 거래 시 뇌물제공을 통한 수주 행위를 금지하기로 합의하는 등 가시적인 성과를 얻은 것으로 평가받고 있다. 국내기업들의 경우 경제성장과정에서 형성된 업종별 단체들이 다수 존재하므로 업종별 프로그램의 추진 여건은 다른 나라에 비해 상대적으로 유리하다.

〈그림 4-4〉 미국 군수산업 윤리경영실천협회(DII)의 윤리경영 실천도



자료 : 노드롭사의 내부자료

2) 중소 및 벤처기업의 윤리경영 지원

중견 및 중소기업에 적합한 윤리경영 매뉴얼(manual) 또는 실천방안(toolkit)을 개발하여 보급하는 작업도 매우 중요하다. 윤리경영 시스템을 도입한 대기업들이 중심되어 협력업체로의 전파 작업이 진행되고는 있지만, 아직까지는 한계가 있다. 협력업체들은 경제적 약자로서 윤리경영을 추가적 부담 내지는 압력으로 인식할 수 있으며, 전문 인력 등 자원의 여유조차 없을 수도 있다. 따라서 중견 내지는 중소기업에 적절한 윤리경영 시스템을 개발하고 보급하려는 노력이 필요하다. 현재 국내에 소개된 윤리경영 시스템은 대부분 해외대기업들의 사례를 벤치마킹해 작성한 것이 대부분이기 때문에 중소기업에게는 불필요한 부분이 포함되는 등 현실적합성이 부족하다.

선진국의 경우 이러한 한계를 윤리경영 시스템의 아웃소싱이나 파트타임 전문가의 도움을 받아 해결하고 있으나 국내에는 위와 같은 인프라도 갖춰져 있지 않다. 따라서 기업가단체나 협회 등에서 보다 현실적인 윤리경영 시스템을 개발·보급하는 작업이 선행되어야 한다. 아울러 중견기업과 중소기업의 경우에는 윤리경영의 조기 정착을 위한 인센티브 강화방안도 정책 차원에서 고려해 볼만 한다. 윤리경영은 기업이 자발적으로 추진해야 할 과제이지만, 조기 확산을 위해서는 국제적인 기준이 허용하는 범위 내에서 인센티브를 부여하는 방안을 강구해

볼 수도 있다. 예를 들어 한시적으로나마 미국 연방법원판결지침처럼 윤리경영을 실천하는 기업의 노력을 각종 법적 소송에서 인정해 주는 방안, 정부 조달 및 발주사업 입찰 시 우대하는 방안, 신용평가 시 가산점을 주는 방안 등은 국내 중견 및 중소기업의 윤리경영 확산을 촉진시키는 대안이 될 수 있을 것이다.

3) 사회 전체의 투명성 제고

윤리경영 정착을 위해서는 사회 전반의 투명성이 보장되어야 한다. 특히 자의성이 큰 정부규제가 지속되는 경영환경에서는 불가피하게 비윤리적인 경영행태가 나타날 가능성이 높다. 경영진들이 불투명한 사회 환경에서 각종 이해관계자들과 접촉해야 하는 불가피한 현실 속에서 사원들에게 윤리규정의 준수를 강조해 봐야 효과를 기대할 수 없는 것은 너무나 자명하다. 오히려 직원들의 업무스트레스만 가중시키고 거창하게 시작한 윤리경영의 실천은 좌초될 수밖에 없을 것이다. 따라서 정부의 규제완화와 행정절차의 투명성 확보 노력을 통해 비윤리적인 기업행위가 경쟁우위를 가지는 환경을 지속적으로 개선해야 한다. 정치자금과 부패 문제 해결을 위한 전 사회적인 노력 역시 계속되어야 한다.

특히 최근 들어서는 기업만이 아닌 정부 및 이해관계자단체의 사회적 책임을 강조하는 논의들이 부상하고 있다. 윤리경영과 기업의 사회적 책임을 강조해 온 많은 학자들과 실무관계자들은 CSR(Corporate Social Responsibility)에서 기업을 나타내는 ‘C(Corporate)’를 생략한 채 ‘SR(Social Responsibility)’이라는 용어의 사용을 제안할 정도로 사회 전체의 책임을 중요시하고 있다. 이는 사회 전반의 윤리적 수준을 제고하지 않고서는 기업의 사회적 책임이나 윤리경영의 실천도 어렵다는 인식을 반영한다. 실제로 국제표준화기구(ISO)에서는 ‘SR’이라는 표현 아래 정부 및 각급 이해관계자 단체의 투명성 및 감사기구 설치 등을 강조하고 있다. 그러나 중진국이나 개발도상국의 경우 오히려 이해관계자 단체들의 투명성과 윤리성 그리고 전문성이 부족한 경우가 많다

향후 우리나라에서도 기업과 사회의 관계는 ‘기업 대 정부’보다는 ‘기업 대 이해관계자들’을 중심으로 전개될 가능성이 크다. 이러한 측면에서 각급 이해관계자 단체의 투명성과 윤리야말로 기업의 윤리경영 성과를 좌우하는 중요한 환경적 요인이 될 것이다.

참 고 문 헌

- 공정거래위원회(2005), 「2005년도 공정거래백서」
- 김미숙, 박광배(1991), “광고의 과장된 정도가 소비자에 대해서 가지는 효과”, 한국 심리학회 학술발표대회
- 대한상공회의소(2006), “윤리경영 매뉴얼”
대한상공회의소(2006), “중소기업 윤리경영 추진실태” 설문조사
대한상공회의소(2006), “해외진출시 고려해야 할 윤리적 관행과 특성”
- 산업자원부(2005), “기업 및 조직의 사회적 책임”
- 전국경제인연합회(2001), “기업윤리헌장 제정 및 실태조사결과”
- 전국경제인연합회(2006), “우리기업의 윤리경영 추진 현황과 과제”
- 조용만(2004), “고용차별금지법의 국제비교”, 한국노동연구원
- 伊吹英子(2003), “經營戰略としての「企業の 社会的責任」”, 『知識資産創造』, 9月號, NRI.
- 梅津光弘(2003), “日本企業における倫理プログラムの制度化”, 『기업윤리연구』 7권
- 稻垣 公雄(2000), ‘ビジネス倫理學の現状と課題’, 『三菱總研 所報』 36號.
- 經濟同友會(2006), “企業の社会的責任 (CSR) に関する經營者意識調査”
- 『日經 Business』, 2000年, 10月 2日.
- Akerlof, G. A.(1984), "Loyalty filters", 『An Economic Theorist's Book of Tales』, Cambridge University Press.
- Argenti, Paul A. (2004), "Collaborating with activists : How Starbucks works with NGOs", California Management Review, 47(1).
- Badaracco, J. L.(1998), "The discipline of building character", Harvard Business Review, March- April.
- Bernnett, R. J. & L. L. Cummings(1991), "The effects of schedule and intensity of aversive outcomes on performance: A multitheoretical perspective", Human Performance, 4(2).
- Bird, F. B. and J. A. Walters (1989), "The moral muteness of managers," California Management Review, Fall.
- Ciladinin R.B. et al.(2004), "Hidden cost of organizational dishonesty", MIT Sloan Management Review, Spring.
- Darley, J.M. & B. Latane, (1968), "Bystanders' intervention in emergencies: Diffusion of responsibility", Journal of Personality and Social Psychology, 8.
- De George, Richard T.(2004), 『Business Ethics』, Prentice Hall
- Driscoll, D-M and W. M. Hoffman(1999), "Gaining the ethical edge :

Procedures for delivering values-driven management", *Long Range Planning*, 32(2)

- Graafland, J. J.(2002), "Profits and principles : Four perspectives", *Journal of Business Ethics*, 35(4)
- Gellerman, S.W.(1986), "Why 'good' managers make bad ethical choices," *Harvard Business review*, July-August.
- Haney, C., C. Banks, & P. Zimbardo, (1973), "Interpersonal dynamics in a simulated prison", *International Journal of Criminology and Penology*, 1.
- Heineman, Jr. Ben W. (2007), "Avoiding integrity land mines", *Harvard Business Review*, April.
- Hilton J. L. & W. von Hippel(1996), "Stereotypes", *Annual Review of Psychology*, 47.
- Lisa H. Newton(1999), "Truth is the daughter of time: The real story of the Nestle case", *Business and Society Review*, 104(4).
- Marquez, L. G. & D. M. Mackie(1999), "The impact of stereotype-incongruent information on perceived group variability and stereotype change", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77.
- Miceli, M. P., & J. P. Near(1984), "The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis", *Academy of Management Journal*, 27.
- Moberg, Dennis J.(2006), "Ethics blindspots in organizations: How systematic errors in person perception undermine moral agency", *Organizational Studies* 27(3).
- Treviño, L. K. & Katherine A. Nelson(2004), 『Managing Business Ethics』, Wiley.
- Treviño, L. K. & B. Victor(1992), "Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective", *Academy of Management Journal*, 353.