

기업윤리 브리프스 *Business Ethics Briefs*

1. 기업지배구조의 유형

- NBER 보고서 "The Global History of Corporate Governance"에서는 대기업에 대한 지배구조가 나라에 따라 각기 다른 형태를 보이고 있는 것으로 분석
 - 멕시코 및 아르헨티나는 일부 부유층 일가(*wealthy families*)가 대기업을 지배하고 있는 반면 미국 및 영국은 특정 지배주주가 없는 상태
 - 미국과 영국의 경우 대기업의 주주가 대체로 광범위하게 분산
 - 일반화하기는 어려우나 빈곤국(*poor countries*)이 부유국(*rich countries*)*에 비해 부유층 일가의 대기업 지배비중이 높은 편이며 국가기관과 공동으로 지배하는 구조를 형성
 - * 스웨덴, 홍콩, 이스라엘 등의 경우 부유층 일가가 대기업의 지배주주로 구성
- 이처럼 기업지배구조의 차등화가 초래된 것은 자본주의 사회에서의 자본축적*과 분배방식의 차이에 기인
 - * 개인의 저축 및 투자가 자본축적의 원천이 되며 축적된 자본은 사회에 분배되는 것이 자본주의의 속성
 - 또한 자본을 활용하는 주체인 기업의 경영을 위탁하고 감시하는 기능을 누가 수행하는 것이 효율적인지에 따라서도 기업지배구조가 다르게 형성

□ 기업지배구조의 첫 번째 유형으로는 주주 자본주의(*shareholder capitalism*)로서 개인들이 대기업의 주식이나 채권에 투자하고 동 기업을 모니터하는 한편 시정할 부분에 대해서는 개선을 요구 (영국, 미국)

○ 기업지배구조는 CEO나 전문경영인에게 위임되어 있으며 개인들은 지배구조의 건전성을 지속적으로 감시

○ 지배구조 감시에는 상당한 비용이 소요됨에 따라 이를 제거하기 위해 기업 재무상태, 내부자의 주식소유, 관리자 봉급 현황 등을 공시하도록 함과 아울러 주가조작, 내부자 거래 등을 금지하는 규제 또는 규칙을 제정·운용

— 개인투자자는 이를 위반한 기업의 임직원에게 법적 소송을 취할 수 있으며 무능하거나 불성실한 경영진을 축출

□ 두 번째 유형으로는 가족 자본주의(*family capitalism*)로서 특정 부유층 일가가 기업을 지배 (멕시코, 아르헨티나, 홍콩, 스웨덴, 이스라엘)

○ 투자가가 일반기업을 신뢰하지 못하고 평판(*reputation*)이 높은 일부 부유층이 영위하는 기업에의 투자위탁을 선호함에 따라 이들이 지배주주로 등장

— 부유층 일가는 존경받는 기업으로서의 레버리지 효과를 이용하여 순환출자 방식으로 여타 많은 상장기업을 지배

○ 가족기업(*family firms*)은 주식시장에서 상장주식의 상당부분을 소유하고 있기 때문에 일반투자자의 상장기업에 대한 법적 권한은 크게 미약

○ 이러한 지배구조는 기업총수 또는 후계자가 기업을 불합리하게 경영하거나 과도히 보수적으로 운영할 경우 국가경제에 부정적 영향 초래

— 더욱이 가족기업은 기업지배권의 현상 유지를 위해 여타 주주의 권한을 약화시키는 방향으로 국가에 압력을 가함으로써 기업성장이 정체되는 결과 발생

□ 세 번째 유형으로는 은행 자본주의(*bank capitalism*)로서 은행 또는 비은행 금융기관이 기업을 지배하는 형태 (독일, 일본)

○ 금융기관은 자금을 기업에 대출하거나 직접 기업의 주식 및 채권에 투자함으로써 지배주주로서의 역할을 수행

— 금융기관의 효율적인 자원배분 기능을 중시한 것으로 기업의 지배구조를 면밀히 관찰하면서 잘못이 있을 경우 이에 대한 개선을 요청

— 경영자가 개선을 거부할 경우 금융기관은 대출을 중지하여 운영자금을 고갈시키는 권한을 행사

○ 그러나 금융기관이 자신의 역할에 충실하지 못하고 잘못된 방향으로 관리할 경우 기업의 금융기관 의존도가 심화되면서 금융불안이 야기되는 결과 초래

— 일부 국가에서는 특정 기업에 대해 과도히 대출을 제공함으로써 금융위기로 이어지고 경제성장이 저하되는 문제점 발생

□ 네 번째 유형으로는 국가 자본주의(*state capitalism*)로서 투자가의 세금납부 등으로 자본이 축적되면 국가가 기업에 대해 자본금을 제공하는 형태 (유럽, 캐나다, 일본, 인도)

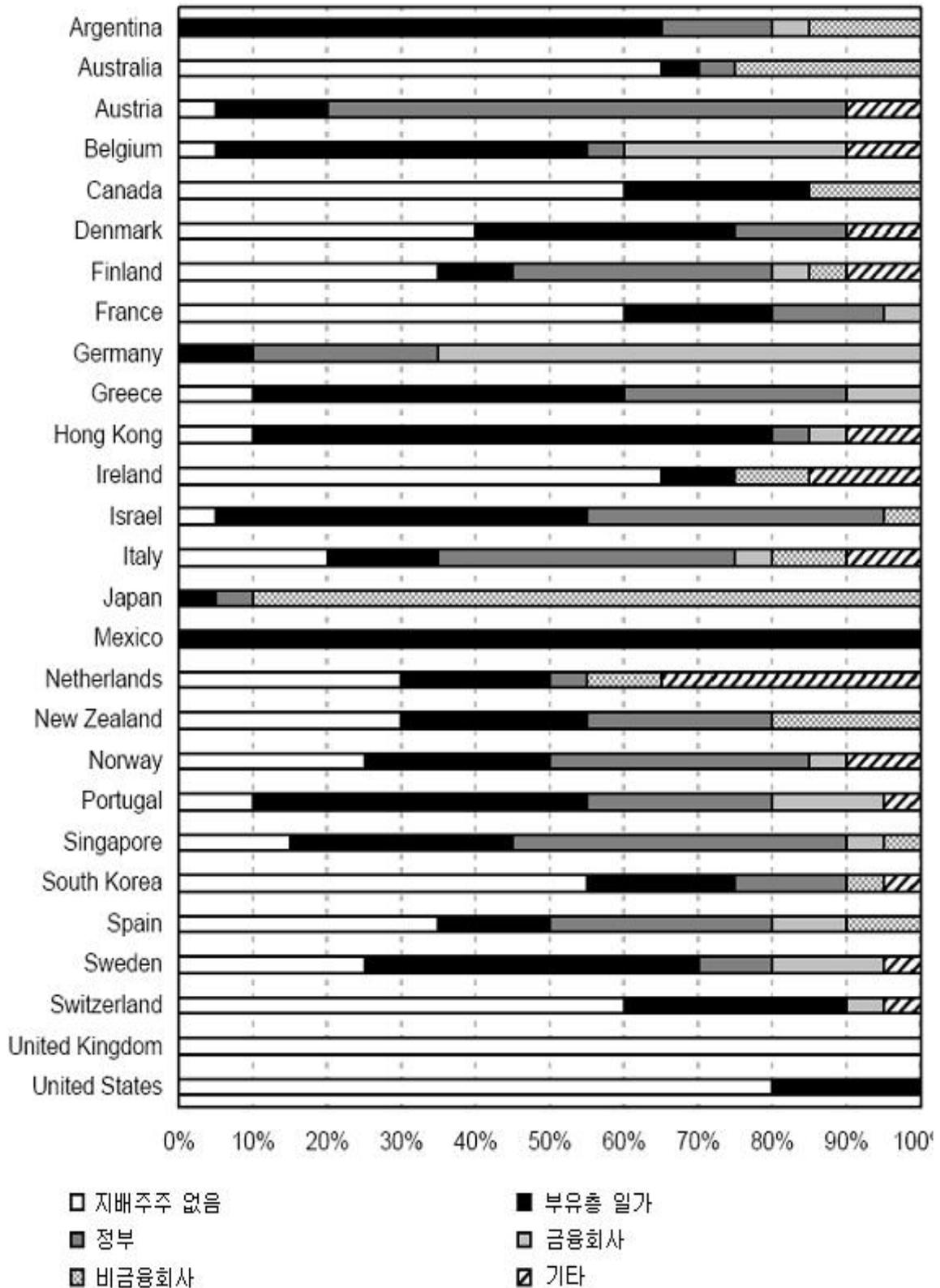
○ 국가가 기업의 지배주주로서의 역할을 수행하기 때문에 이를 감독·관리하는 공무원이 유능하고 정직할 경우 기업의 성장을 촉진하나 그렇지 못할 경우 부작용 초래

○ 국가 자본주의는 국방 및 공공투자 등 거액의 자금이 소요되는 기업부문의 국유화를 추진함으로써 경제적 효율성을 높이는 등 산업정책상 중요한 요소로 인식

— 다만 단기적으로 국가 자본주의가 고성장 실현에 크게 기여할 수 있으나 장기적으로는 지배구조에 심각한 문제점을 야기하는 것으로 분석

<참 고>

국가별 상위 10개 대기업 주주구성 현황



자료 : NBER

2. 기업윤리 교육 프로그램의 설계 - (i)

* 미국 상무성의 「기업윤리: 신흥시장국에서 책임 있는 기업의 경영 편람」중 제7장 “기업윤리 커뮤니케이션 및 피드백”(Business Ethics Communications and Feedback)에서 발췌

【 교육프로그램의 창출 】

- 기업윤리 교육 프로그램은 기업윤리 프로그램과 마찬가지로 기업이 처한 환경, 이용 가능한 자원, 목표대상, 기대성과 등을 포괄하여 최종 목표와 결과에 유의하면서 설계할 필요
 - 교육 프로그램이 효율적으로 설계되려면 기업의 핵심신념(core beliefs), 기업윤리 프로그램 및 동 프로그램의 기대성과(expected outcomes) 등이 상호 연계되도록 하는 것이 필수적이며
기업의 조직문화(organizational culture)를 충실히 반영하는 것도 중요
 - 또한 책임 있는 기업으로서의 행동 원칙, 절차 등을 정기적으로 교육함으로써 교육 프로그램에 대한 경영자의 의지와 가치관을 수시로 전달할 필요
- 교육 과정은 최소한 종업원들이 책임 있는 기업으로서의 행동과 관련된 사항이 포함되도록 구성
 - 교육방침은 종업원들의 윤리의식을 향상시킬 뿐만 아니라 윤리적 의사결정 기준을 제시할 수 있는 방향으로 설정
 - 교육내용에는 종업원이 책임 있는 기업의 행동원칙에 대한 주요 논점을 명확히 인식함과 아울러 올바른 의사결정을 하고 그에 따라 행동함으로써 자신감과 용기를 갖도록 하는 것이어야 함
 - 또한 종업원이 교육 프로그램 참가를 통해 기업이 자신들에게 기대하는 바와 자신들이 기업에 기대하는 바를 명확히 파악할 수 있도록 계획

- 교육 프로그램에서 기대되는 성과는 책임 있는 기업으로서의 행동원칙 또는 경영방향 설정시 임직원들이 올바른 판단을 내릴 수 있도록 하는 것임
 - 임직원들은 학습을 통해 기업의 최종목표를 추구하면서 동시에 이해관계자들의 기대를 충족시키는 방법과 합리적 의사결정 방식을 습득
- 장기적으로는 경영자가 기업을 위해 현명한 의사결정을 하도록 필요한 정보를 기동성 있게 제공하는 조직문화를 구축하는 데 있음
 - 이러한 성과가 달성되려면 종업원이 경영자에게 좋지 않은 정보를 전달하여도 처벌로 이어지지 않을 것이라는 신뢰형성이 중요
 - 종업원이 실수를 하였을 경우 기업이 정한 의사결정 방침, 원칙, 절차 등을 준수하였다는 사실을 입증하면 제재를 받지 않을 것이라는 상호간 믿음이 필요

【 교육프로그램의 전달 】

- 효과적인 교육 프로그램은 핵심신념의 구체화, 경영자의 적극적 참여, 개인적 가치관 인정, 광범위한 교육 실시, 실행 계획과 학습(*action planning and learning*)의 구체화 등의 요건을 구비할 필요
 - 프로그램의 목표가 기업의 행동원칙, 윤리적 의사결정 등을 포함하는 경우 이러한 기술(*skills*)을 개발·적용하는 데 필요한 지식을 제공함과 아울러 핵심신념을 구체화하는 것이 긴요
 - 이를 위해서는 윤리책임자가 교육시간에 적절한 사례를 제시하여 핵심신념을 종업원들에게 각인될 수 있도록 노력
 - (예) 기업의 관리자가 대규모 물품을 선적하기 위해 선적담당 직원들에게 뇌물을 주는 대신 경영진의 전폭적인 지지를 받으면서 항구에 물품을 그대로 놓아두었다는 사례를 통해 회사의 핵심신념을 전달

○ 경영자의 교육 프로그램 참여와 관련하여 다음과 같이 계단식 교육방식을 활용

— CEO가 먼저 자신의 직속부하를 교육시키고 다음으로 이들이 차하위 부하직원을 순차적으로 교육하여 최하위 직원까지 교육

· 이 방식은 경영진들을 교육에 적극 참여시킴으로써 교육의 의지와 가치를 확인시켜 주는 장점이 있으나 경영자의 참석으로 인해 종업원들의 솔직한 토론을 제약하는 단점이 내재

— 또한 CEO가 비디오를 이용하여 교육 프로그램에 대한 개인적인 의지를 표명하는 방식과 교육 현장을 직접 방문해 참관하거나 질문에 대한 답변을 하는 방식을 대안으로 활용 가능

○ 기업윤리 교육의 목적이 성인이 된 종업원을 변화시키는 것이 아니라 개인적 가치관을 인정하는 가운데

책임 있는 기업으로서의 행동원칙과 윤리적 규범 등을 실천하고자 하는 경영진의 의지를 종업원에게 전달하고 이들의 이해를 증진하는 데 있음을 인식시킬 필요

○ 기업윤리 교육은 경영자로부터 하위 근로자까지 기업의 모든 계층에 광범위하게 실시되어야 함

— 교육의 내용은 기업의 핵심신념, 윤리규범 뿐만 아니라 이익상충, 반부패 대책, 새로운 글로벌 기준 등 윤리경영에 영향을 미치는 다양한 논점들을 이해하는데 필요한 지식까지 포괄

○ 교육의 가치를 높이는 방법으로 교육 참가자들이 개인 또는 팀의 구성원으로서 자신의 학습내용을 기초로 향후 3~6개월간의 실행 계획을 수립하여 운용한 후

이에 대한 피드백을 실시하고 성과평과시 반영요소로 포함하는 방안을 강구

3. 국내 기업의 기업윤리 동향

□ 한국석유공사의 2004년 윤리경영 추진실적 및 2005년 계획*

* 부패방지위원회 제출자료 요약

《 2004년중 주요 추진실적 》

◎ 선진수준의 윤리경영시스템 구축

- 윤리경영 수준 제고 및 최적 실천기반 마련
- 연도별로 단계적·지속적 추진

도입기 (2003년)	활성화기 (2004~2005년)	정착기 (2006년~)
<ul style="list-style-type: none"> ▲ 윤리경영 도입 ▲ 윤리경영 제도 및 시스템 구축 ▲ 윤리경영 문화 기반 형성 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 윤리경영 제도개선, 국제표준 연구 ▲ 윤리경영 문화, 공감대 확산 ▲ 윤리경영 정착을 위한 시스템 완비 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 글로벌 스탠더드 수준의 시스템 구축 및 지속적 유지 발전 ▲ 사회공헌 활성화, 위험관리 선진화

◎ 윤리적 인재 양성

- 윤리경영 사이버교육 및 외부강사 초빙교육 실시

○ 임직원을 대상으로 윤리경영의 개념, 필요성 및 효과와 공사 윤리규범에 대한 이해도 제고 등을 주요 내용으로 교육

— 전사적 윤리경영 추진

- 부서별로 1인의 윤리경영책임자를 지정하여 윤리경영 교육 및 상담을 지속적으로 실시
- 윤리경영 책임자를 대상으로 워크숍을 실시하여 제도개선 과제를 발굴하고 개선방안을 모색

◎ 윤리적 조직문화 조성

— 윤리 및 행동강령 정독회 실시

- 직원들이 개정 윤리·행동강령을 충분히 숙지하도록 약 1개월에 걸쳐 정독회 시행 (04.12월 ~ 05.1월)
- 아울러 윤리·행동강령 전문을 인트라넷(K-center)에 게시하고 직원들의 인지도를 점검하기 위하여 퀴즈 이벤트 및 포상 실시

— 직원 윤리의식 자가진단시스템 구축·운영

- 매주 월요일 업무시작전 인트라넷을 통해 직원 각자가 윤리의식 자가진단표를 점검하는 자율적 진단·평가시스템 구축·운영

— 농촌마을과의 자매결연, 나눔의 경영을 통한 지역사회 환원 등 사회공헌활동을 적극적으로 추진

◎ 효율적 윤리경영시스템 운영

— 비윤리적 행위의 사전예방과 윤리의식 고취를 위하여 윤리경영 신고 및 보상제도 도입·운영

- 내부공익신고 및 자율적 공익신고제도 운영

- 윤리·행동강령 이해 및 준수정도 등의 요소를 다면 평가하여 인사평가에 반영함으로써 윤리경영 실천 분위기 조성

《 2005년중 주요 계획 》

◎ 윤리적 인재양성의 지속적 추진

- 부서별 지정 윤리경영책임자의 Off-Line 교육실시
- 윤리경영의 추진실적을 점검·평가하고 피드백 실시

◎ 윤리경영 국제 컴퍼런스 참석

- 미국 윤리담당관협회(EOA) 참석을 통해 글로벌 스탠더드 수준의 윤리경영 수준을 습득하고 벤치마킹하는 방안 강구

◎ 윤리경영 관련 규정 정비

- 윤리경영규정 제정
- 임원과 부서장을 대상으로 청렴생활강령 수립 및 서약 추진

◎ 윤리경영의 내실화 추진

- 윤리경영 및 반부패활동 자체진단 실시
- 윤리경영 우수기업 벤치마킹 실시
- 내부공익신고자 보호방안 시행
- 윤리대상 신설 및 포상제도 도입