

기업윤리 브리프스 *Business Ethics Briefs*

1. 윤리자본주의는 가능한가

* 해외 및 국내의 윤리자본주의에 대한 강연, 시론, 기고 등을 발췌·요약

- '20세기의 위대한 투자가'라고 불리는 워렌 버핏(*Warren Buffett*)은 기업리더가 갖추어야 할 세 가지 요인으로 청렴성(*integrity*), 지성(*intelligence*), 정력(*energy*) 등을 지적
 - 이중 청렴성은 기업의 지속가능경영을 뒷받침하는 결정적 요소(*crucial ingredient*)로서 비록 지성과 정력을 겸비했다 하더라도 청렴성이 결여된 리더는 결국 퇴출될 수밖에 없다고 언급하면서 윤리에 입각한 기업경영의 중요성을 강조
 - 이는 자본주의의 본질이 돈을 버는 것 자체보다는 세상을 살기 좋은 곳으로 만드는 데 있음을 시사하는 것이며 이러한 점에서 자본주의에는 도덕적 책임이 필연적으로 수반
 - 한상진 교수도 자본주의를 흔히 정글의 법칙이 작용하는 양육강식 또는 자유방임의 개념으로 설명하는 것을 경계하고 현실적으로 나름대로의 '도덕경제'에 근거한 윤리적 개념으로 해석
- 따라서 현대사회에서는 윤리자본주의(*ethical capitalism*)를 근간으로 하는 기업경영이 매우 중요

□ 자본주의가 윤리적일 때 “기업과 고객 또는 기업과 공급자간 신뢰 형성 → 장기 계약관계 유지 → 수익성 증대 → 훌륭한 리더 탄생 → 기업의 평판 제고” 등의 선순환 구조가 형성되면서 기업의 효율성 제고

○ 그러나 ① 기업은 태생적으로 윤리적 나침반(*ethical compass*)이 존재하지 않는 비윤리적 경제주체이며, ② 이윤동기(*profit motive*)가 기업의 윤리적 행동을 저해하기 때문에 윤리자본주의는 실현될 수 없다는 견해도 다수

□ 이에 대해 선진국 기업의 CEO들은 다음과 같은 반박논거를 통해 윤리자본주의가 가능하다는 입장

○ 기업은 특정 목적을 위해 모인 인적 집합체로서 자신의 행동에 책임을 지는 종업원으로 구성

— 기업의 핵심가치는 기업 리더로부터 도출되는데 기업은 이러한 핵심가치와 조화되는 종업원의 행동양식을 기대하며 종업원은 이에 일치되게 행동하는 것이 일반적

· 종업원은 기업에서 용인되는 행동양태뿐만 아니라 기업을 곤경에 빠뜨리는 행위를 충분히 인식하고 있으며 승진 및 해고 등에 영향을 미치는 요인도 파악

· 만일 종업원이 도를 넘는 행동을 했을 경우 동료직원들로부터 교정을 지시받거나 공식적인 징계 또는 해고 등의 체제조치가 뒤따름

— 따라서 “기업은 태생적으로 윤리적 나침반이 존재하지 않는다”고 말하기 보다는 “기업은 리더의 윤리를 표현한다”라고 말하는 것이 보다 정확

· 기업은 대체로 리더가 관심을 갖고 있는 일에 종업원들이 관심을 가지며 리더가 독려하는 행동을 종업원들에게 권장

· 이를 감안할 때 종업원들의 비윤리적 행동은 리더가 윤리를 소홀히 생각하거나 관심을 가지지 않을 때 발생

○ 기업은 윤리의식이 희박한 곳에서 존재할 수 없는데, 이는 고객, 종업원, 지역사회 등 이해관계자와의 관계가 중요하기 때문

— 고객, 종업원, 지역사회 등이 추구하는 가치와 모순되는 비윤리적 기업은 고객 및 종업원 이탈, 불매동맹, 법적 제재 등 다양한 형태의 제재 및 교정 조치 감수 불가피

· 기업은 일시적으로 윤리적 문제를 도외시한 행동을 통해 많은 수익을 올릴 수 있으나 각종 제재 등이 가해지면서 동 수익이 사라지거나 여타 비용지급이 증가하면서 손실 발생

— 따라서 기업의 리더는 윤리적 행동에 관심을 가지지 않으면 안 되며 이러한 윤리적 행동은 단기적으로 이익이 희생되더라도 장기적으로는 기업의 평판과 성가(聲價)가 제고됨으로써 수익증대로 이어지는 효과

□ 이러한 점을 종합적으로 고려할 때 윤리자본주의는 충분히 도달 가능한 개념

○ 자본주의는 속성상 이윤추구가 전제되어야 하지만 최대가능이익(*maximum possible profit*)을 얻기 위해 윤리적 행동 등 여타 모든 것을 희생하라는 의미가 아니라는 점을 깊이 인식할 필요

○ 기업 측면에서 보면 비윤리적 경쟁자는 장기적으로 자연 소멸될 것이므로 기업이 미래의 이미지 및 성가에 투자하는 것이야말로 합리적이고 경쟁력 있는 경영전략임은 두말할 나위도 없음

□ 윤리자본주의 모범사례는 휴렛팩커드社의 신조(*tenets*)—기술혁신을 통한 살기 좋은 세상 창조, 종업원에 대한 공정한 처우 및 보상, 유쾌하고 활기차며 목표를 향해 협력하는 회사 이미지 확산, 회사에 대한 신뢰와 충성심 발현—에서 찾아볼 수 있음

○ 이러한 신조를 기반으로 휴렛팩커드社는 세계적인 상품 생산, 활력 있고 창의적인 직장환경 조성 등을 통해 보다 나은 세상을 창조하였으며 이에 따라 수익성도 증대

2. 기업윤리 인프라의 설계 - (ii)

* 미국 상무성의 「기업윤리: 신흥시장국에서 책임 있는 기업의 경영 편람」중 제6장 “기업윤리 하부구조”(Business Ethics Infrastructure)에서 발췌

【 기업 대표자를 위한 인프라 】

- 기업윤리 프로그램이 기업 소유주 및 경영자 등 대표자 모두에게 필요한 정보가 제공되고 보고 체계가 구축될 수 있도록 인프라를 설계
 - 최근의 기업지배구조 기준에 의하면 기업 대표자에 대해 부패 예방과 적발에 필요한 정보의 입수권한을 확실히 부여한 가운데 이들이 동 기준을 적용하지 않음으로써 발생하는 손실에 대해서는 책임을 지도록 규정
 - 기업 이사회는 최고경영자(CEO)에게 일상적 업무권한을 위임할 수 있으며 이 경우 기업성과(enterprise performance)에 대한 체계적이고 엄정한 모니터링 결과를 제공해 주는 것이 중요
 - 이사회는 기업성과의 모니터링 권한을 감사위원회(audit committee) 또는 기업행동 위원회(responsible business conduct committee)에게 위임하기도 함

《보잉사의 위원회 운영 사례》

- ◇ 보잉(Boeing)사의 윤리 및 준법 프로그램에 따르면 윤리·기업행동위원회(The Ethics & Business Conduct Committee)가 윤리관련 프로그램을 감독
- ◇ 이사회가 위원회 구성을 지시하며 구성원은 회장 겸 최고경영자(CEO), 사장 겸 최고관리책임자(COO), 각 영업 그룹의 본부장, 부사장 등이 포함
- ◇ 윤리 및 기업행동 담당 부장이 윤리·기업행동 프로그램을 관리

- 그러나 이사회 의 일상적 업무 또는 모니터링 권한 위임이 이사회 의 책임 까지 위임·해제되는 것은 아니며 권한 위임에 따른 책임은 여전히 이사회 에 귀속
- 감사위원회를 운영할 경우 동 위원회에게 감사에 필요한 관련 기록 및 인적 사항에 대해 제한 없이 접근할 수 있는 권한을 부여
 - 감사위원회는 역량 있고 독립적인 감사를 실시할 책임이 있으며 이러한 점 에서 컨설턴트 역할 수행에서 비롯되는 갈등(conflicts) 뿐만 아니라 감사로 서의 역할 수행에서 유발되는 잠재적 이익상충 문제에 대해 경계할 필요
 - 감사위원회를 보다 효율적으로 운용하기 위해서는 감사인을 기업 소유주 및 경영자와 완전히 또는 현저히 독립적인 인사들로 구성하는 것이며 이 는 경영진의 비호 등 이해상충 문제 발생확률을 낮출 가능성

【 고위 직원의 책임 】

- 기업윤리 프로그램의 효과를 높이려면 특정 개인, 위원회 또는 위원회가 지명 한 개인을 “책임자(responsible officer)”로 지정한 후 프로그램 운영과 관련한 책임을 할당
 - 이러한 책임자는 다음과 같은 다양한 기본적 특성을 갖출 필요
 - 조직에 대한 책임감이 매우 강하고 고위 경영자로부터 상당한 정도의 신뢰와 존경을 얻고 있으며 기업 대표자의 윤리경영 의지를 대변할 수 있을 정도의 높은 지위에 있어야 함
 - CEO, 이사회, 특정 위원회에 제한 없이 접근할 수 있어야 하며 프로그램의 효율성 제고를 위해 필요한 인적·물적 자원(resources)에의 접근도 용이하여야 함
 - 책임자로서의 역할 수행에 대한 인센티브 및 보상이 뒤따라야 하며 방송 매체, 공공 포럼 등을 적절히 활용하고 정부기관 등과 원만한 관계를 유지하는 노련함이 있어야 함

- 아울러 책임자는 세 가지 중요한 목표를 달성해야 함을 직시할 필요
 - 기업은 종업원들을 올바른 방향으로 지도하고 이해관계자들의 기대를 합리적으로 유도할 수 있도록 필요한 규범을 수립하여야 함
 - 이러한 규범과 기대는 기업 내에서 제도화되어 준수되어야 함
 - 아울러 규범 및 기대 등과 관련하여 기업이 행한 성과가 평가되고 보고되어야 함

- 이사회 및 CEO에의 접근이 용이한 책임자는 여러 가지 긍정적 역할을 수행
 - 기업에 대해 책임감 있는 행동에 주의를 기울이도록 하고 이에 합당한 행동을 취할 수 있도록 보다 많은 정보와 방향을 제시
 - 상위직 의사결정자(*decision-maker*)들이 어려운 문제를 해결해야 하는 상황에 처했을 때 적절한 자문과 자원을 제공

- 상당한 수준의 책임성을 요하는 경우에는 기업의 윤리, 준법, 사회적 책임 등의 영역을 분할하여 각 분야별로 책임을 할당하는 것도 좋은 방법

- 예를 들어 병원의 경우 어느 한 직원은 조직윤리 프로그램을, 의학 전문가는 생물의학(*biomedical*) 윤리 프로그램을 각각 책임을 지고 담당

- 정부와의 계약관계가 많은 기업의 경우에는 고위직 임원으로 하여금 특정 분야에 대한 모니터링 책임을 부여

- 규제수준이 높은 기업의 경우에는 윤리 및 사회적 책임 기능 수행과 관련한 법률적 검토가 요구되는 만큼 준법 감시인(*compliance officer*)을 선임하여 운용하는 것이 필요

3. 국내 기업의 기업윤리 동향

□ 한국관광공사의 윤리경영 추진실적 및 향후 계획*

* 국가청렴위원회 제출자료 요약

《 주요 추진실적 》

◎ 윤리경영의 전략화

— 조직 자체의 윤리경영 진단

- 진단내용 : 윤리경영제도 및 체계, 협력업체 관계, 고객관계 등 공사의 윤리경영 현황을 파악한 후 윤리경영계획 수립의 기초자료로 활용

— 윤리경영 추진 플랜 수립

- 산발적으로 진행되고 있는 윤리경영 실천노력 체계화

— 윤리경영 웹사이트 운영

- 공사 인트라넷(KNTO-NET)에 윤리경영 관련 CEO 메시지, 공익신고(내부고발) 등이 포함된 윤리경영 코너 신설·운영

◎ 윤리경영의 조직화

— 윤리경영 전담조직으로 윤리위원회 구성

- 위원회는 윤리경영에 관한 주요정책을 결정

- 지식경영팀이 위원회 실무를 관장하고 정부 경영평가와 관련된 윤리경영지표를 관리

— 행동강령 책임관 지정

- 공사의 윤리경영시스템 구축 및 운영·관리, 행동강령 준수여부 등을 점검
- 지정방법 : 윤리위원회에서 결정 (일반적으로 감사실장이 담당)

◎ 윤리경영의 문서화

— 행동강령 개정

- 기존 윤리강령을 개정하여 윤리경영 실천을 위한 「임직원 행동요령」을 구체화

— 내부공익신고 및 보상요령 제정

- 행동강령에서 정한 내부공익신고제도 도입에 따라 세부절차를 규정화

◎ 윤리경영의 문화화

— 개인윤리 자가진단 시행

- 공사 인트라넷 접속시 정기적(주 2회)으로 윤리적인 시각에서 업무를 수행하고 있는지 여부를 자가 진단함으로써 윤리 실천의식 이완 방지

— 윤리경영교육 시행

- 전직원을 대상으로 윤리경영교육 이수를 의무화하여 기업윤리 실천을 체질화
- 아울러 윤리경영 온라인 교육과 순회교육을 병행 실시

— 면세점 거래업체와 공정하고 투명한 거래를 약속하는 윤리협약 체결

◎ 윤리경영의 제도화

— 내부공익신고를 활성화하여 사전적으로 부패를 예방할 수 있도록 내부공익신고제도 시행

— 공사 직원의 청렴도를 개인 인사평정에 반영하는 청렴도 평가제도 도입

- 이와 함께 채용, 평가, 보수 등 인사전반에 대해 윤리성을 평가·반영하는 한편 윤리경영 실천지수를 도입하여 윤리성에 대한 신상필벌을 강화

— 임직원의 윤리경영 인식도 조사

- 공사의 윤리경영 추진방향 설정 및 개선과제 파악을 위해 윤리경영 인식도 조사 실시
- 향후 인식도 조사의 정기적 실시를 통하여 윤리경영 홍보·교육 활동 효과 측정에도 활용

《 향후 계획 》

◎ 윤리경영 및 반부패 온라인 교육과정 콘텐츠 제작·개발

— 경영혁신 온라인 교육과정 개설을 위해 외부전문기관과 공동으로 온라인 실무교육 프로그램을 개발

- 금년 11~12월중 전직원이 의무적으로 교육을 수강하도록 하고 공사 혁신경영팀과의 협조를 통해 교육이수 실적과 내평을 연계

— 프로그램 개발 사업기간 : 2005. 8~10월중 (교육과정 오픈시기 : 11월)

- 교육내용 : 경영혁신(4시간), 윤리경영(8시간), 고객만족(6시간), 인사제도 개선(1시간), 개인업적평가(1시간)

◎ 윤리경영 정착노력 지속

- 연 1회 이상 자체적인 윤리경영 진단과 함께 외부 진단도 병행 실시
- 기 구성된 윤리위원회를 활용하여 정기적으로 윤리경영 현안을 심의하고 향후 정책방향을 결정
- 임직원에게 대해 윤리경영 동참의미의 협약서보다 강화된 청렴서약제도를 도입·시행
- 현재 실시중인 개인윤리 자가진단 주기를 단축(6주 → 4주)하여 시행
- 윤리경영 관련 캐치프레이즈 활용도 제고
 - 캐치프레이즈 공모결과 1등으로 선정된 “깨끗하고 투명한 한국의 얼굴이 되겠습니다-한국관광공사”를 공사 윤리경영 웹사이트 및 책자 등에 사용하고 나머지 캐치프레이즈도 유사한 용도로 활용

◎ 윤리경영관련 제도 개선

- 공사의 정기적 윤리진단 내용 및 환경변화 여건 등을 반영함은 물론 규정 내용의 합리성을 수시로 검증하여 「행동강령」, 「윤리경영 세부행동지침」 등을 지속적으로 개정
- 내부공익신고 및 보상관련 규정도 현실에 부합되도록 개선
 - 특히 내부공익신고의 경우 공사 홈페이지 윤리경영 코너를 통해 신고하고 사후관리가 가능하도록 기능을 확장