

전문가 코칭  
계명대학교 사회학과 임운택 교수  
기업의 평판리스크 관리와  
사회적 책임

윤리 연구소  
'올해의 호주인'이 저지른  
회복 불능의 평판 파괴  
-  
기업의 평판 리스크  
글로벌 서베이

# 기업윤리 브리프스



국내 유일의 기업윤리 월간지  
2017  
08



# 기업의 평판리스크 관리와 사회적 책임

임훈택  
계명대학교 사회학과 교수

## Q 평판리스크란 무엇이고, 조직에 어떤 영향을 끼치는가?

기업 평판(reputation)은 한 기업이 차별하게 쌓아올린 브랜드 가치로 경제적 이익추구와 직결된다. 오늘날 기업 평판이란 사회적으로 인식을 공유하여 구성된 기업에 대한 인상 또는 이미지의 결과물이다. 따라서 기업평판은 눈에 보이는 이익, 생산품에 대한 가격 프리미엄, 피고용자로부터 높은 애사심, 위기에 대한 충격 완화 등을 이끌어낼 수 있는 전략적 자산을 의미한다. 동시에 기업평판은 가치 창출의 잠재력을 가진 무형의 자산으로 간주되기도 한다. 한편, 평판측정과 평판의 발전방식에 주목하는 사회학적인 관점에서 기업평판은 기업에 대한 신뢰와 신용의 주관적이고 집합적인 평가를 의미한다. 이때 평판은 기업이 좋은 제품을 생산·유통·판매해야하는 근거가 되며, 기업 활동 상당부분은 기업 외부자들에 의해 규정된다. 따라서 좋은 기업이라는 평판은 다양한 이해관계자들(경영자, 노동자, 소비자, 주주 등)에게 긍정적인 영향을 미쳐 기업가치 증대에 기여하지만, 반대로 나쁜 기업이라는 평판은 인터넷을 비롯한 SNS를 통해 순식간에 전파되어 기업에 유무형의 재정적 손실 위험을 발생시킨다. 여기서 후자의 상황이 곧 평판리스크가 된다.

평판리스크는 크게 두 가지로 나누어 생각해볼 수 있다. 첫 번째는 보건 및 안전 재해와 관련된 것이다. 지난해 우리 사회를 분노케 한 옥시 가슴기 살균제 피해사건이 여기에 해당한다. 사망사건과 같은 비극적 참사 또는 환경재앙을 일으킨 주범이라는 평판리스크에 직면한 기업은 기업해산까지 이를 정도의 커다란 피해를 감수해야한다. 두 번째는 사기, 부패 또는 다양한 형태의 금융범죄 스캔들에 관련된 것이다. 2000년대에 들어서면서 미국은 앤론과 월드컴이 최악의 분식회계사건에 휘말렸고, 여기에는 빅5 회계법인 아더 앤더슨이 연루됐다. 회계조작을 적극 도운 아더 앤더슨의 추락은 두 번째 사례에 해당한다. 평판리스크의 두 가지 상황 모두 형사적 책임 및 제재조치에 따라 추가적인 위험이 발생하게 된다.

결론적으로 화재, 폭발, 독극물 방출, 기업 오너의 갑질행위 등 기업에서 발생하는 일련의 부정적 사건은 기업의 이익에 훨씬 더 유해한 요소로 작용하며, 기업 브랜드를 훼손하고, 노동자들의 근로의욕을 떨어뜨리며, 새로운 투자에 대한 지역의 반발을 초래하며, 경영진의 주의를 분산시킨다.

## Q 평판리스크를 줄이거나 없앨 구체적인 방안은 무엇인가?

다국적 컨설팅 기업 딜로이트는 평판리스크가 기업전략에서 최고 위험영역이라는 조사결과를 발표한 바 있다. 고위험군의 평판리스크 관리는 유형과 사례의 정확한 인식에서 출발한다. 최근 빅데이터 활용이 가능해지면서 기업의 이름과 브랜드의 긍정적·부정적 이미지 관리가 효율적으로 이루어질 수 있다. 또한 이해관계자들을 대상으로 한 주기적인 평판지수에 대한 설문조사를 병행함으로써 평판리스크의 실체를 잘 파악하여 줄여 나갈 수 있다. 마지막으로 모니터링 집단을 구성해서 정기적인 모임을 갖고 의사소통해나가면 더욱 디테일한 리스크 식별이 가능하고 평판리스크 관리의 밀도를 높일 수 있다.

기업이 평판리스크에 대한 일종의 면역력을 키워 좋은 기업으로 명성을 쌓는 길은 사회적 책임(CSR)을 인지하는 것이다. 평판리스크 관리의 마지막 종착역이라고 할 수 있는 CSR 프로그램으로는 다음과 같은 활동을 고려해 볼 수 있다. 우선 기업은 공정한 원·하청 관계개선 프로그램을 통해 취약한 하청업체의 생산 활동을 개선하는 노력과 노동권을 존중하는 문화를 정착시켜야 한다. 이러한 윤리경영은 시장에서 버림받을 위험성을 낮추는 동시에 인권개선(사회권 강화)과 지역사회 발전에 기여하는 디딤돌이 될 수 있다. 또한 좋은 기업복지 및 양질의 직업재교육 프로그램 제공 등은 좋은 평판의 중요한 요소가 될 것이다. 나아가 에너지와 기후변화에 대한 전향적 대응은 기업생산 및 상품소비와 관련된 리스크를 줄이고 사회적 평판을 높이는데 기여할 수 있다. 마지막으로 기업의 평판 수준을 주기적으로 진단하고 리스크 관리를 예방하기 위한 내부평가 관리시스템을 구축하고 정기적으로 발간하는 CSR보고서의 투명성은 향후 기업의 지속가능성에 크게 기여할 것이다.

## 확산기 3단계 “컴플라이언스 시스템 구축”

기업은 윤리경영 방침에 위배되는 행위가 발생하지 않도록 사전에 효과적인 컴플라이언스 시스템을 구축할 필요가 있다.

### Q. 최근 컴플라이언스가 화두에 많이 오르는데 컴플라이언스의 목적과 역할은 무엇인가요?

컴플라이언스 시스템은 \*내부통제체계를 구축하여 위법행위를 사전에 예방하는 것을 목적으로 합니다.

\* 법률 및 규정 준수를 위해 임직원 모두가 이행해야 하는 절차

컴플라이언스 시스템의 기본 역할은 다음과 같습니다.

#### 1. 내부통제기준 수립

부서별 업무 및 관련 규정을 검토하여 임직원이 준수해야 할 내부통제 기준을 수립

#### 2. 임직원을 위한 교육프로그램 운영

임직원이 내부통제기준을 숙지하고 이를 준수하도록 정기적인 교육을 실시

#### 3. 모니터링시스템 구축·운영

내부통제기준에 따라 모니터링 시스템을 구축

: 부서별, 업무별 위험요소 진단, 위험도에 따라 일간·주간·월간 체크리스트 작성

임직원이 내부통제기준과 법규를 준수하는지 여부에 대한 모니터링을 실시

#### 4. 관련 법규 위반직원에 대한 제재

이사회에 위법·부당행위를 보고하고 위반직원에 대한 제재와 시정을 요구

#### 5. 문서관리체계 구축·법규자문

신규업무를 비롯한 사업내용 및 내·외부 문서의 법규 준수여부 등을 사전검토

내부통제기준 및 일상업무 등 문의사항과 관련한 법규 자문역할을 수행

청탁금지법의 양벌규정에서는 법인·단체 또는 개인이 상당한 주의와 감독을 한 경우 면책될 수 있다고 명시하고 있어 컴플라이언스 시스템 운영에 대한 의미가 점점 커지고 있습니다. 청탁금지법에 적용 받는 공직자 등의 업무 대상 확인 절차, 법인카드 사용, 대외활동 경비처리의 허용기준, 증빙방법, 관리방법 등을 위한 컴플라이언스 시스템을 도입하여 실효성있게 운영한다면 동법의 위반사항이 있더라도 면책의 근거로 제시할 수 있겠지요.

#### 이번에는 사례를 살펴볼까요?

하나UBS 자산운용은 위법의 중대성, 발생의 빈도, 통제의 실효성 등의 기준에 의한 대상 선정 → 모니터링 실시 → 모니터링 결과 따른 사유서 작성 → 사후처리 등의 컴플라이언스 수행체계를 수립, 운영하고 있군요.

#### 컴플라이언스 수행체계

##### 대상선정

위법의 중대성 / 발생의 빈도 / 통제의 실효성

##### 모니터링 실시

IT System(OMS/KASS)

사전 컴플라이언스(사전확인 및 사전배분 정정확인)

사후 컴플라이언스(법률, 약관, 가이드라인 준수여부 확인)

##### 사유서 작성

모니터링 결과 문서화 / 준법감시인, 해당본부장, 대표이사에게 보고

##### 사후 처리

시정조치 / 경영진에 보고 / 징계요구 / 성과평가 반영

이제, 다음의 자가진단을 통해 우리 기업의 컴플라이언스 시스템 구축 여부를 알아볼까요?

1. 우리 회사는 컴플라이언스 전담조직이 있다.	네	아니오
2. 우리 회사는 컴플라이언스 부서에서 정기적인 교육을 실시한다.	네	아니오
3. 우리 회사는 컴플라이언스 모니터링 프로그램에 따라 정기적인 모니터링이 실시되고 있다.	네	아니오

윤리경영과 마찬가지로 컴플라이언스에서 중요한 성공요소는 조직 내 윤리적 행위나 법규준수에 대한 최고 경영자의 지속적이고 절대적인 의지라고 할 수 있습니다. 다음 Step에서는 지금까지 학습하며 적용한 윤리경영 실천상황을 평가, 점검해 보도록 하겠습니다.

## 기업을 ‘평’하는 시선

평판은 평가를 받는 것과는 다르다. 구체적인 기준에 의거한 것이 아니라 각각의 생각이 모여 우호적인, 또는 비판적인 여론이 생겨나고 이는 기업의 이미지로 자리 잡는다. 긍정적인 평판은 기업에 충성고객을 늘리고 부정적인 평판은 불매운동으로 이어진다. 그렇기에 기업은 자신들을 ‘평’하는 고객들과 사회의 시선을 긍정적으로 만들고자 한다. 물론 그것은 간단한 일이 아니다. 일상에서부터 주의해야 하고, 사건이 발생하기 전 기민하게 판단해야 하며, 그럼에도 사건이 발생했다면 발 빠르게 대응해야 한다.

### 준비된 자세

평소 직원과 이해관계자를 존중하는 기업은 자연스럽게 긍정적인 평판을 얻는다. 특히 직원이 느끼는 회사의 이미지는 그대로 고객과 협력사에 영향을 미치고 장기적으로는 회사의 매출에까지 영향을 미친다.

#### ▶ 친절한 컨테이너스토어



미국의 가구소품 전문기업 컨테이너스토어는 직원들의 친절한 응대와 서비스로 정평이 나 있는 회사이다. 이들의 친절한 서비스에는 두 가지 비결이 있는데 직원 대우와 황금률이다.

먼저 직원 대우에 대해 말하자면, 컨테이너스토어는 파트타임 근로자를 ‘임시로 쓰는 사람’이 아닌 ‘바쁘고 중요한 시간대에 일하는 사람’으로 인식하기 위해 ‘프라이타임 근로자’로 부를 정도로 직원

존중에 힘쓰고 있다. 컨테이너스토어는 4시간짜리 프라이타임 근로자를 채용할 때도 미래의 관리자나 사장이 될 수 있다는 생각으로 채용하며, 컨테이너스토어의 직원 존중을 체험한 프라이타임 근로자들은 절반 정도가 정식 직원으로 입사한다. 실제로 매장 안내를 하던 한 프라이타임 근로자가 부사장 자리까지 오르는 일도 있었다.

또 하나의 비결인 ‘황금률’이란 ‘내가 대접받기를 원하는 만큼 다른 사람들이 성장할 수 있도록 돕는다’라는 컨테이너스토어의 모토이다. 이는 모든 이해관계자에 대해 적용된다. 회사가 직원을, 직원이 고객과 협력사를 존중하고 자신의 업무범위가 아니더라도 적극적으로 돕고 나선다. 이러한 존중을 체험한 이해관계자는 컨테이너스토어의 친절함에 감동하고 이들을 신뢰하며 자진하여 컨테이너스토어에 도움을 주게 되는 것이다.

### 선택의 순간

부정적인 사건이 보도되고 기업이 언론의 질책을 받기 시작하면 기업의 평판은 치명상을 입게 된다. 그렇기에 기업은 사건이 발생되지 않도록 노력해야 한다.

#### ▶ 팀버랜드와 브라질산 가죽

팀버랜드는 지속가능경영과 사회공헌 활동에 적극적인 기업으로 유명하다. 하지만 이들에게도 위기의 순간이 다가왔다.

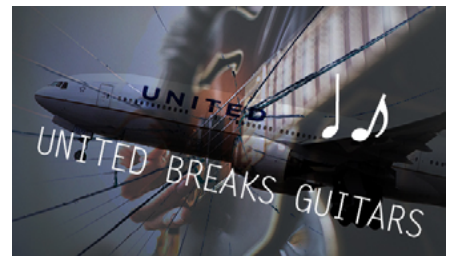
2009년 6월 1일, 팀버랜드의 CEO 제프 스워츠는 갑작스레 이메일 폭탄을 맞았다. 팀버랜드가 납품 받는 브라질산 가죽 때문에 아마존 삼림이 파괴되고 노동자들이 열악한 조건 속에서 노예와 같이 일하고 있다는 것이다. 그린피스 지지자들의 경고 메일이었다. 몇 주에 걸쳐 이

메일 폭탄이 계속되자 스워츠는 긴급대책회의를 소집했다. 당시 팀버랜드가 구매하는 가죽 중 브라질산은 7% 정도였다. 당연히 임직원은 브라질이 아닌 다른 곳에서 가죽을 구매하여 이 문제를 해결하자고 했지만 스워츠의 생각은 달랐다. 그린피스 지지자들이 굉장히 중요한 점을 지적하였고, 이것을 면피하기보단 정면으로 해결해야겠다고 생각한 것이다.

그는 그린피스 지지자가 보낸 메일을 별도로 정리하여 팀버랜드 측의 입장을 설명한 회신을 보내는 한편, 브라질의 업체들에게 이 문제를 인지하고 있는지 확인하였다. 조사 결과, 브라질의 업체들이 가죽의 원산지나 유통에 대해 큰 관심이 없음을 확인한 그는 그린피스 지지자와 협력하여 가죽의 원산지를 추적하는 시스템을 구축하고 아마존 밀림을 훼손하는 업체로부터는 가죽을 공급받지 않을 것임을 밝혔다. 또한, 이슈를 제대로 지적하고 문제해결을 위해 적극적으로 동참한 그린피스 지지자들에게 감사의 메시지도 덧붙였다.

팀버랜드는 여전히 브라질산 가죽을 구매하고 있지만 이를 질타하는 이들은 없으며, 다른 기업들도 이 가죽 원산지 인증 시스템을 벤치마킹하여 도입하였다.

#### ▶ 유나이티드가 기타를 부수네



2008년, 캐나다 밴드 ‘선스 오브 맥스웰’의 멤버인 데이브 캐럴이 유나이티드 항공사의 오마하 행 여객기에 올랐다. 동료들과 미국 공연을 하러 가는 길이었다. 그런데 여객기에 탑승해 있던 데이브의 눈에 창밖으로 수하물 담당자들이 자

신의 기타 케이스를 집어 던지는 모습이 들어왔다. 그는 곧바로 승무원에게 수하물을 부주의하게 취급하는 것에 대해 조치를 취해달라고 요청했다. 하지만 수차례의 요청에도 불구하고 오마하에 도착해 서둘러 기타 케이스를 연 그가 마주한 것은 이미 만신창이가 되어 부서진 기타였다. 데이브는 화가 났지만, 이것 때문에 공연일정에 늦을 수는 없어 공항을 떠나야만 했다.

며칠 후, 미국 공연 일정을 마친 데이브는 유나이티드 항공사에 변상을 요구했지만 항공사는 내부 규정을 들어 이를 거절했다. 피해보상을 24시간 이내에 요구해야 하는데 그 시간을 넘겼기 때문에 아무런 조치도 해줄 수 없다는 것이다. 데이브는 9개월 동안 이에 항의하며 변상을 요구했지만, 끝내 유나이티드 항공은 그의 요구를 묵살했다.

데이브는 결국 자신만의 방법으로 유나이티드 항공을 고발했다. 2009년 'United Breaks Guitars(유나이티드가 기타를 부수네)'라는 뮤직비디오를 만들어 유튜브에 올린 것이다. 이 영상은 나흘만에 조회수 700만을 넘어서며 데이브의 사연을 세상에 알렸고, 유나이티드 항공의 평판은 급속도로 추락해 2주 만에 유나이티드 항공의 주가가 10퍼센트나 떨어졌다.

## 위기에 대한 대응

아무리 주의를 기울이더라도 사건 사고는 발생한다. 이미 사건이 발생했다면, 빠르게 대응할 필요가 있다.

### ▶ 호텔에 간 한복 디자이너

2011년, S호텔의 뷔페식 레스토랑에 우아한 차림의 중년 여성이 들어섰다. 그런데 직원 한 명이 그녀의 앞을 막으며 한

복과 트레이닝복은 레스토랑에 입장할 수 없다고 말했다. 입장을 거부당한 여성은 유명 한복 디자이너 L씨. 그녀는 왜 한복을 입고 입장하는 것이 금지인지 물었고, 돌아온 답변은 '한복은 치마가 길고 폭이 넓어서 사고를 유발 할 수 있는 위험한 옷'이란 설명이었다. L씨와 일행의 항의로 레스토랑엔 들어갈 수 있었지만, 한복 디자이너 L씨로서는 한복이 홀대 받는 모습을 이해할 수 없었다.



L씨의 동생이 이 사실을 SNS에 올리며 S호텔에 대한 비난 여론이 일어났다.

S호텔은 즉각적으로 대응에 나섰다. 서둘러 사과문을 발표했고, 사건이 있었던 바로 다음날 S호텔의 사장은 당사자인 L씨를 찾아가 '죄송하다'는 사과의 인사를 건넸다. 만 하루도 걸리지 않은 발 빠른 조치와 소통으로 L씨가 직접 "개인적으로 용서한다"고 밝히자 사건은 조금씩 진정될 수 있었다.

### ▶ 변호사와 회계사의 조언을 무시하라

2008년, 캐나다에서 메이플 리프 푸드의 육류가공식품을 먹은 22명이 사망하고 수십 명이 통증을 호소하는 사고가 발생했다. 조사결과, 메이플 리프 푸드의 육류가공식품에서 리스테리아균(치사율이 30퍼센트에 육박하는 식중독균)이 발견되었다.

회사의 변호사와 회계사는 CEO인 마이클 맥케인에게 차례로 책임을 최소화 하는 방법과 손실을 최소화 하는 방법을 제안했지만, 마이클은 이 모든 것을 무시하기로 했다.

그는 당장 공장을 폐쇄하고 리콜을 단행

하면서 '모든 책임은 자사에 있다'며 머리를 숙인 것이다. 그는 피해자 가족들과 소비자들에게 진심을 다하여 사과하고 그들의 입장에서 이해하려 노력했다. 책임을 회피하지 않고 적극적으로 피해보상에 나서는 그의 모습에 소비자들은 다시 한 번 메이플 리프 푸드를 믿어보기로 했고, 1년 정도 후 메이플 리프 푸드의 매출은 흑자로 돌아섰다.



“위기 상황에서 나는 두 부류의 조언자들 말에 귀를 닫았다. 한 부류는 변호사이고 다른 한 부류는 회계사다. 가장 중요한 것은 돈이나 법적 책임의 문제가 아니라 우리 회사가 소비자에게 안전한 식품을 제공한다는 신뢰를 회복해야 한다는 사실이었다.”

- 메이플 리프 푸드 CEO, 마이클 맥케인

평판이 좋은 기업은 사람들의 신뢰를 받고 부정적 이슈가 발생했을 때도 심각한 수준이 아니라면 다시 기회를 받을 수 있다. 여기서 말한 심각한 수준의 부정적 이슈란 피해의 규모를 말하기도 하지만, 범죄 행위와 같이 기업이 자초한 부정적 이슈를 말하기도 한다. 특히 기업이 자초한 경우 배신감으로 인해 비난 여론은 극대화되기도 한다.

여기서 우리는 윤리경영의 필요성을 느낄 수 있다. 평소 윤리경영을 실천하여 직원과 이해관계자를 존중과 이해로 대한다면, 기업은 많은 사건 사고를 예방할 수 있고 사건이 발생했을 때도 더 쉽게 신뢰를 회복할 수 있다. 그리고 이것이 당장 오늘, 지금부터 나와 동료들이 함께 실천할 수 있는 평판 관리이다.

## ‘올해의 호주인’이 저지른 회복 불능의 평판 파괴



호주 이주여성을 지원하는 ‘이주여성건강서비스’(IWHS) 대표 에만 샤로빔(Eman Sharobeem)은 호주에 갓 들어온 취약 이주여성들을 위한 다양한 지원활동으로 2015년 ‘올해의 호주인’ 최종 후보에 오른 유명인사다. 그러나 올 초 이주여성 지원 책임자가 정부지원 공금을 사적 용도로 흥청망청 사용했다는 의혹이 제기되면서 호주 사회는 발칵 뒤집어졌다. 언론의 높은 관심 속에 뉴사우스웨일즈(NSW)주 부패방지위원회(ICAC)의 조사가 현재까지 계속되고 있다. 평생 사회취약계층을 위한 사회활동으로 쌓은 명성이 하루아침에 무너진 샤로빔의 사례는 개인적 차원을 넘어 기업과 조직에 던지는 메시지가 남다르다.

### ▶ 이주여성지원으로 쌓은 평판

올해 유엔 세계행복보고서에 따르면 호주의 행복지수 순위는 9위권이다. 이런 행복국가의 이면에서 무슬림 여자어린이를 강제로 결혼시키기 위해 해외로 보내는 사례가 보고되었다. 호주 뉴사우스웨일즈주 교사나 상담전문가의 신고로 알려진 바로는, 14~16세 여자어린이(최저 9세)들이 방학 때 아프가니스탄, 레바논, 파키스탄 등으로 보내져 나이 많은 남성과 결혼하게 된다. 2015년 7월~2016년 6월 호주 연방경찰 자료에 따르면 강제 또는 미성년 결혼과 관련한 수사가 총 69건이었다.

한편에서는 이들을 보호하기 위한 움직임도 있었다. 그 대표적 인물 중 하나가 샤로빔이었다. 이주여성지원활동을 펴는 샤로빔 자신도 15세 때 이집트에서 사촌과 강제 결혼했고 이후 남편 학대를 피해 호주로 이주한 경험이 있다고 밝힌 바 있다. 그녀는 미성년결혼이 ‘아만적이고 잔혹한’ 이슬람의 문화적 관습에 따른 것으로 단기간에 완전히 사라지지는 않을 것이라고 전망했지만 그렇다고 어린 여자아이들이 잘못된 관습에 계속 희생되도록 둘 수는 없었다. 샤로빔은 이런 위기에 처한 어린 여자아이들과 이주여성 가정을 돕기 위한 다양한 보건서비스 제공 등의 지원활동을 펼치고 스트레스·불안·가정폭력 방지를 위한 풀뿌리 차원의 교육을 실시하고 있었다. 몇몇 사람들은 그녀에게 이슬람문화를 무시하고 이주여성을 위한 지원활동을 펴는 그녀의 행보가 극단적인 이들을 자극할 수 있으

며, 이로 인해 참수당할 수도 있다는 우려의 목소리를 전하기도 했다. 이때마다 그녀는 자신의 길이 공동체 모두를 위한 것이라며 뜻을 굽히지 않았고 이 과정에서 서서히 명망가의 반열에 오르게 됐다.

### ▶ 세상에 드러난 샤로빔 가족의 부패행각

지난해 9월 IWHS가 입주해있던 페어필드 소재 부동산을 매각하는 과정에서 ICAC는 ‘의심스런 자산매각’에 대한 정황을 포착했다. ICAC는 곧바로 조사를 시작했고 샤로빔이 시드니에 소유한 부동산 4채와 자동차의 처분을 막는 자산동결조치를 단행했다. 하지만 이 과정에서 샤로빔은 불과 며칠 사이에 시드니 소재 자산을 매각하여 이집트에 거주하는 조카며느리에게 50만 달러 이상을 이체했다. 올해 5월 ICAC는 공적자금 685,000달러 이상을 개인 용도로 유용한 영수증들을 증거로 제시하고 횡령혐의 조사를 개시했다. 조사과정에서 드러난 샤로빔의 유용은 어마어마했다. 그녀는 개인 헬스회원권, 보석류, 가구, 차량, 심지어 보톡스 시술까지 정부지원금을 쓴 것으로 밝혀졌다.

공금횡령의 세부항목으로 그녀는 2만 달러짜리 다이아몬드 순금목걸이, 8천 달러 상당의 18캐럿 다이아몬드 금목걸이, 3750달러짜리 다이아몬드 귀걸이 등 보석류 구매에 약 4만 달러를 지출했다. 또한 남편의 메르세데스 벤츠 차량 구매를 위한 보증금으로 1만 8천 달러를 횡령했고, 아들 약혼식을 위

해 2만 달러짜리 다이아몬드 반지를 살 때도 공금 일부를 사용했다. 이밖에 집에 있는 안마 의자나 불박이 옷장 등을 포함해 사적용도로 여기저기에 쓴 영수증도 제시됐다.

샤로빔은 적발되었을 때를 대비한 것인지 구매업체를 추적할 수 없게 영수증 일부를 오려냈고, 고가품의 경우 영수증 여러 장으로 나누어 받았다는 의혹을 받고 있다. 또한 뇌물제공혐의도 받고 있는데, 자신의 비영리단체를 지원한 연방 정부 몇몇 장관과 뉴사우스웨일스주의 유력 정치인들에게 시계나 향수 등의 선물을 제공한 의혹이 제기됐다.

반전은 여기서 멈추지 않았다. 샤로빔은 15세의 어린신부로서 그 피해를 체감하는 것으로 알려졌다. 이 또한 허위임이 밝혀졌다. 출생증명서와 혼인신고과정을 첫 번째 남편에게 심문하는 과정에서 실제 21세 성인이 돼서 결혼한 사실이 밝혀진 것이다. 그 밖에 이집트 카이로에서 심리학 박사학위를 딴 것으로 알려져 왔지만 이마저도 거짓이었다. 샤로빔은 정식 박사학위가 아니라 명예학위라고 해명했지만 조사결과 사실무근이었다. 안타까운 사연 속에서 곳곳하게 공부하여 자신과 같은 이유로 고통 받는 사람들을 구하기 위해 노력한 이 시대의 위인은 그저 치밀한 사기극을 위해 만들어진 허구의 인물이었던 것이다.

#### ▶ 수습 불가능한 평판 파괴

추악한 부패의 민낯이 드러났지만 샤로빔은 순순히 자신의 잘못을 인정하거나 반성하며 다시 한 번 쇄신을 약속하는 모습을 보여주는커녕 오히려 당당하게 자신이 한 업적은 이미 알려져 있기 때문에 평판을 시험할 수 있을지 모르지만 본질은 바뀌지 않을 것이라 주장하고 있다. 그녀는 심문과정에서 "당신들이 나를 비난하고, 학대하고, 괴롭히며, 공포심을 불어 넣을 수 있을지 모르지만 아들 둘을 잘 키우고 이주 여성과 난민을 위해 일하고 많은 생명을 구해낸 사실은 바뀌지 않는다."고 항변한다.

하지만 선행 뒤의 부정이 밝혀지면 선행의 의미가 퇴색되기 마련이고, 그 선행을 이유로 그녀의 부정이 용서되거나 정당화될 수 없다. 보통 사람들은 과거의 선행을 기억하기보다 눈앞에 벌어진 악행에 분노하기 쉽다.

미국의 유명 투자가 워렌 버핏(Warren Buffett)은 "(좋은) 평판을 쌓는 데는 20년이 걸리지만 그것을 무너뜨리는 데는 5분이면 족하다.(It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.)"는 명언을 남겼다. 버핏은 30대 청년 시절 적자 섬유기업 버크셔 해서웨이(Berkshire Hathaway)

에 투자하면서 평판의 중요성을 절감한다. 버핏은 남들이 버리는 담배공초와 같았던 기업의 이미지를 벗어던지고 해서웨이를 보험업으로 전환시켜 투자업체로서의 명성을 쌓아왔다. 그 결과 현재 시가총액 기준 세계 6위 기업인 버핏의 지주회사로 성장시킨 것이다.

샤로빔과 버핏의 차이는 끊임없는 자기 성찰과 혁신으로 올바른 행동을 했느냐의 차이이다. '올해의 호주인'이 처음부터 공익적 활동을 사욕을 채우기 위한 수단으로 생각하지는 않았을 것이다. 국민적 존경을 받으며 20년간 활동하면서 쌓은 평판이 한 순간의 부정행위로 망가진다는 교훈을 얻기에 충분한 사례이다.

#### ▶ 평판의 재발견

평판 쌓기에서 가장 중요한 것은 행동방식의 변화이다. 흔히 가치관이 행동을 좌우한다고 한다. 기업의 비전과 가치가 중요한 이유도 바로 여기에 있다. 행동이 그 사람과 그 조직의 평판을 좌우하며 기업의 경우 평판이 이윤을 결정짓기 때문이다. 평판은 하루나 일주일, 한 달 만에 만들어지는 것이 아니다. 한 번의 행동으로 모래 한 알씩 쌓인다. 이처럼 평판은 천천히 쌓이지만 그것을 허무는 것은 순식간이다. 제 아무리 뛰어난 명성을 가진 사람이나 조직도 우연한 계기로 손상 될 수 있다. 오늘날 평판 파괴는 유무형의 가치를 송두리째 파괴하는 것이다.

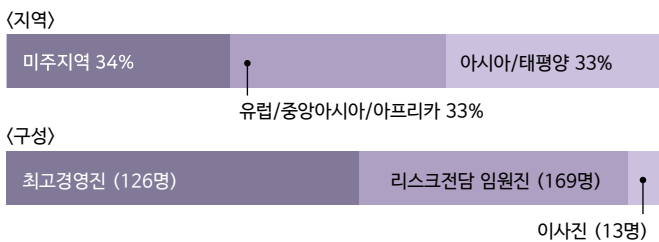
조나단 로우(Jonathan Low)와 팜 코헨 캘러풋(Pam Cohen Kalafut)은 보이지 않는 무형자산의 중요성(Invisible Advantage)을 강조한다. 기업의 명성(평판)은 가장 큰 무형자산 가운데 하나이다. 좋은 평판을 받는 기업은 훌륭한 인재들이 선호하는 직장이 될 뿐만 아니라 임직원의 프라이드를 높임으로써 불법행위를 줄이고, 기업 가치를 향상시키는 효과를 기대할 수 있다. 기업이나 조직은 다양한 사람들에게 어떻게 인식되느냐로 성패가 갈리기 때문에 쉽게 손상을 입어서 통제가 불가능할 수도 있다. 평판이 손상되면 궁극적으로 비용이 발생하는데 금전적 측면에서 그 피해는 정확히 얼마라고 단정 짓기는 어려운 부분이다. 따라서 내부 감사 및 리스크 관리자에게 평판 리스크는 무제한의 마이너스 무형자산일 가능성이 높다. 기업과 조직의 최고 경영자는 세심한 관리를 통해 긍정적 평판을 이끌어낼 수 있도록 평판에 새롭게 눈을 떠야 한다.

# 기업의 평판 리스크 글로벌 서베이 - 2014년 딜로이트 보고서



2014년 10월 글로벌 컨설팅 회사인 딜로이트는 포비스와 공동으로 글로벌 대표 기업들을 대상으로 300명 이상의 임원진에게 평판 리스크에 대해 설문을 진행한 결과를 발표하였다. 보고서(일부항목에 한하여 복수응답)는 특히 글로벌 기업의 임원진들이 해당 국가에서 평판 리스크를 어떻게 파악하고 어떠한 진단을 내리고 있는지 구체적으로 설명해 주고 있다. 보고서에 따르면, 기업은 준법과 윤리경영 리스크(55%)가 다른 리스크(제품과 서비스 리스크(43%), 정보·보안 리스크(45%)) 보다도 중요하게 기업의 평판 리스크에 영향을 미치고 있다고 파악하고 있다. 또한 기업 평판에 대한 최종적인 책임은 최고경영진에게 있으며, 소셜 미디어가 발달한 글로벌 네트워크 세계에서 평판의 문제로 인해 기업에 심각한 피해를 줄 수 있다고 경고하고 있다. 특히 본 보고서는 미래를 선도하는 글로벌 기업일수록 평판 리스크에 대한 투자를 체계적이고 선제적으로 관리하고 있다고 결론짓고 있다.

## ▶ 설문대상과 핵심적인 분석 방향

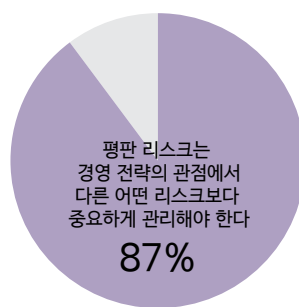


보고서는 글로벌 기업을 대표하는 300여 명 이상의 기업 임원진에게 설문을 조사하였는데, 이중 설문에 응답한 기업 중 3분의 1 이상이 평판 리스크를 직접 관리하고 있다고 응답하였다. 설문대상을 지역별로 보면 미주지역(34%), 유럽/중아시아/아프리카(33%), 아시아/태평양 지역(33%) 등 고루 분포되었으며, 제조업, 에너지 산업, 금융, 서비스 업종 등 다양한 업종의 종사자를 대상으로 설문을 실시하였다. 임원진 역시 최고경영진(126명), 이사진(13명), 리스크전담 임원진(169명)으로 설문에 응답한 그룹이 나누어졌다.

보고서는 다음과 같은 세 가지 측면에서 설문을 조사하였으며, 상당히 결실이 있는 결론을 도출하였다. 첫째, 어떠한 리스크가 기업 평판에 영향을 미치고 있으며 기업은 이러한 리스크에 대해 어떻게 대비하고 있는가, 둘째, 어떠한 이익당사자가 평판 리스크 감소에 가장 관심을 갖고 있는가, 셋째, 기

업은 현재와 미래의 계획에서 평판에 대해 어떠한 가치를 부여하고 있는가이다.

## ▶ 서베이 보고서에서 설문응답의 핵심적인 결과



설문 결과, 전체 응답자의 87%가 평판 리스크는 경영 전략의 관점에서 다른 어떤 리스크 보다 중요하게 관리해야 한다고 응답하여, 평판 리스크는 기업의 핵심 리스크인 것으로 나타났다. 좀 더 구체적으로 보면, 응답자들은 기업 평판에 영향을 미칠

수 있는 3대 중요 리스크 요인으로서 첫째, 준법과 윤리경영 리스크(55%), 둘째, 제품과 서비스 리스크(43%), 셋째, 정보·보안 리스크(45%)를 꼽았다. 특히 준법과 윤리경영 리스크는 과거에는 19% 수준으로 그 중요도가 덜 했던 반면 현재는 리스크 구성요소로 매우 중요하게 여기고 있으며, 향후에도 50%를 유지할 것으로 보여, 준법과 윤리경영 리스크는 제품과 서비스 및 정보·보안 리스크보다도 더 중요한 요인으로 나타났다.

설문 응답자의 41%는 기업이 평판 리스크 관리에 실패하게

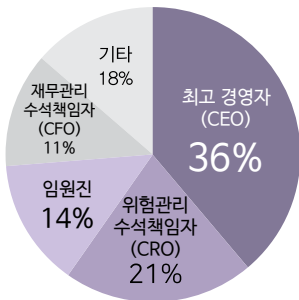


되면, 매출 감소와 브랜드 가치 하락으로 이어진다고 응답하여 평판 리스크는 기업 경영에 직접적인 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 또한 설문에 참여한 57%의 기업이 평판 리스크에 대해 깊은 관심을 가지고 관리를 위한 계획을 수립하고 있는 것으로 나타났다.

보고서에서 설문응답의 핵심적인 결과를 다음과 같이 요약할 수 있다.

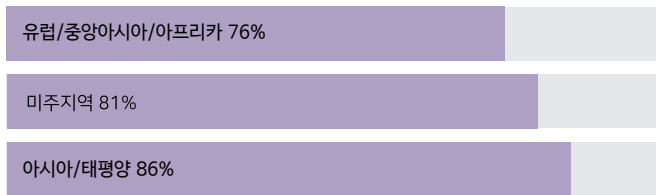
첫째, 기업에 있어서 평판은 전략적으로 핵심적인 사안이고 평판 리스크의 책임은 해당 부서뿐 아니라 최고경영진이 함께 지고 있다. 설문에 응답한 대부분의 경영진들을 포함하여 특히, 아시아/태평양 지역 및 유럽/중양아시아/아프리카 지역의 경영진들은, 평판 리스크를 경영의 리스크 관리에 있어서 중요한 요인으로 보고 있다. 응답자의 87%는 매우 중요 혹은 중요으로 평가하고 있는 것으로 나타났으며, 88%는 경영관리에서 평판 리스크를 경영전략의 핵심 사안으로 다루고 관리하고 있는 것으로 나타났다. 최고 경영자(CEO)가 직접 평판

<평판리스크 관리자의 직급>



리스크를 관리하고 있는 기업이 36%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 해당부서 혹은 부서임원의 직위로는 위험관리 수석책임자(CRO)가 21%, 임원진이 14%, 재무관리 수석책임자(CFO)가 11%로 조사되었다. 즉, 상당수의 기업에서 소위 'C'급 임원(CEO, CFO와 같은 각 분야의 최고위(Chief)임원진)이 평판 리스크를 직접 관리하고 있는 것이다.

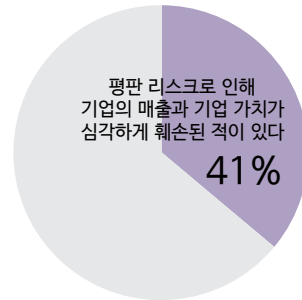
<고객을 평판 리스크에 영향을 미치는 핵심적인 이익당사자로 생각한다>



둘째, 고객은 평판 리스크에 영향을 줄 수 있는 가장 중요한 이익당사자이다. 글로벌 기업들의 81%가 고객을 평판 리스크에 영향을 미치는 핵심적인 이익당사자로 생각한다고 답하였다. 그러나 지역별로 다소 차이가 있는데 미주지역에서는 81%, 유럽/중양아시아/아프리카지역에서는 76%가 고객이 가장 중요한 이익당사자라고 응답한 반면, 아시아/태평양 지역에서는 86%가 고객의 역할을 중요하게 평가하고 있다. 한편, 고객 외에도 정부 및 공공기관(75%), 경영 이사진(68%) 또한 평판 리스크에 영향을 미치는 중요한 이익당사자인 것으로 나타났다. 고객의 경우 소셜미디어와 매스미디어의 발달로 평판 리스크

에 미치는 영향이 더욱 커진 것으로 나타났다.

셋째, 평판 리스크가 기업경영에 미친 영향에 대한 부분이다. 평판 리스크로 인해 기업의 매출과 기업 가치가 심각하게 훼손된 적이 있다고 답한 기업은



41%였다. 평판 리스크가 기업 경영에 미치는 영향력은 지역별로 차이가 났다. 유럽의 경우 평판 리스크의 심각한 후유증으로 2010년대 유럽의 재정위기 이후 주식시장의 침체(42%), 기업가치 하락(35%),

정부기관의 감사(34%)를 뺀데 반해, 아시아/태평양 지역의 경우는 매출과 수익 감소(56%), 기업 가치 하락(49%), 정부기관의 감사(37%)를 손꼽았다.

▶ 평판 리스크를 감소시키는 방향

설문 결과에 따르면 응답자의 3분의 2 이상은 자신이 몸담고 있는 기업의 평판이 상당히 우수한 것으로 보고 있다. 그러나 39%는 기업이 평판 리스크에 대해서 평균수준 혹은 그 이하로 평판 리스크를 관리하고 있는 것으로 나타났으며, 19%만이 기업이 평판 리스크를 훌륭하게 관리하고 있다고 응답하여, 경영상 평판 리스크를 개선할 필요가 있는 것으로 나타났다.

한편, 평판 리스크를 체계적으로 관리하기 위해서 위기관리 능력의 개선과 시나리오별 계획적 경영관리가 필요한 것으로 나타났는데, 기업 내 사내규정을 준수하고 종업원의 행동준수요령 등을 직접적으로 관리하는 것이 가장 효율적이라 보고 있다. 반면, 하청기업이나 경쟁기업 그리고 재해 등으로 인해 발생하는 리스크는 평판 리스크를 감소시키기 위해, 체계적으로 관리하기에는 힘든 것으로 보고 있다.

설문에 응답한 기업인들의 반 이상은 평판 리스크에 대해 분석 및 모니터링에 필요한 기술적 투자를 통해 관리할 예정이고, 응답자의 51%는 평판 리스크 전담부서(Reputation Risk Office)를 두고 있으며, 유럽/중양아시아/아프리카 지역 기업의 경우에는 31%가 예상시나리오 분석에 관계된 기술적 투자를 완료한 것으로 나타났다.

보고서에서 한즈 뮌박사는 “기업들이 평판 리스크에 대해서 지속적이고 심사숙고하는 경영 전략적 방법으로 접근하고 있으며, 특히 리딩 컴퍼니의 경우, 항상 앞서서 생각해야 하는 글로벌 기업으로서, 평판 리스크는 도전적 과제이고 이를 해결하기 위해 적극적으로 투자하며, 예상시나리오의 분석을 실시하고 있다”고 의견을 밝히고 있다.

## 국내동향

### 1 미공개 정보이용 증가, '내부자'보다 더 무서운 '준내부자'

최근 준내부자가 미공개 정보를 이용하는 불공정거래 사건이 증가하는 것으로 나타났다. 준내부자는 상장 회사와의 계약 체결 등을 통해 해당 회사의 미공개 중요 정보를 알게 된 자를 말한다. 금융감독원은 2012년부터 작년까지 5년간 미공개 중요정보를 이용한 행위 204건, 위반자 566명을 적발했다고 6월 25일 밝혔다. 주로 최대주주 변경 과정에서 매매계약 중개인이나 유상증자 참여자 등이 미공개 정보를 이용한 것으로 조사됐다. 준내부자의 범위에는 정식계약 외에 구두계약이나 가계약도 계약에 포함되며 교섭 과정에서 중요정보를 알게 됐다면 규제 대상에 포함된다. 금감원은 제보 활성화 차원에서 최대 20억 원의 포상금 제도를 운용하고 있다.

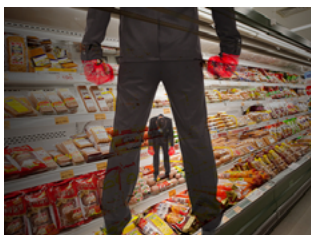
참고: [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/06/25/2017062500801.html#csidx0a77b9de70c22bca41db4bbac4b9017](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/06/25/2017062500801.html#csidx0a77b9de70c22bca41db4bbac4b9017)

### 2 공익신고자 보호 대폭 강화

국정기획자문위원회는 공익신고 범위 확대를 골자로 하는 공익신고자 보호 강화 방안을 발표하고, 필요한 경우 자신이 관여한 공익침해행위를 신고한 공익신고자에 대해 반드시 책임감면이 될 수 있도록 보호조치를 강화하기로 했다. 또한 신고자 보호 전담조직을 강화하여 신고 접수단계에서부터 상시 모니터링을 통해 신고자에게 불이익이 발생할 경우 즉시 보호조치를 시행할 수 있도록 할 예정이라고 밝혔다.

참고: [http://news.inews24.com/php/news\\_view.php?g\\_menu=050200&g\\_serial=1031759](http://news.inews24.com/php/news_view.php?g_menu=050200&g_serial=1031759)

### 3 대형 유통업체 '갑질' 과징금 2배로 부과



공정거래위원회는 대규모 유통업체 과징금 고시 개정안을 7월 12일까지 20일간 행정 예고하였다. 개정안에 따르면 대형마트 등 대형 유통업체의 '갑(甲)질 행위'에 대한 과징금 기준이 법 위반 금액의 30~70%에서 60~140%로 높아진다. 결과적으로 과징금이 2배로 늘어난 것이다. 판매촉진(판촉) 비용을 납품업체에 떠넘기거나 납품업체의 경영정보 등을 부당하게 요구할 경우 이 법에 따라 처벌을 받는다. 공정위는 반복적으로 법을 위반할 때 부과하는 과징금의 상한을 높이는 내용을 담은 시행령 개정안도 함께 내놓았다. 반복적으로 법을 어긴 기업에 대해 과징금의 최대 100%에 해당하는 추가 과징금을 물리도록 하였다.

참고: [http://www.ftc.go.kr/news/policy/competiveView.jsp?news\\_no=3343&news\\_div\\_cd=1&currpage=1&searchKey=&searchVal=](http://www.ftc.go.kr/news/policy/competiveView.jsp?news_no=3343&news_div_cd=1&currpage=1&searchKey=&searchVal=)

## 해외동향

### 1 바클레이즈 · 前임원 4명, 사기 혐의로 피소



지난 6월 20일, 영국 바클레이즈 은행과 전(前) 임원 4명이 2008년 글로벌 금융위기 당시 카타르 투자자들과 맺은 자금 확보 계약과 관련해 사기 혐의로 기소됐다. 이들 간부 4명은 2008년 6월과 10월 두 차례에 걸쳐 카타르의 국부 펀드와 다른 투자자들로부터 당시 120억 파운드(현재 환율로 약 150억 파운드)를 모금했는데, 이 과정에서 투입된 자금 일부만 대출로 되돌려주는 내용을 포함하고도 투자자들에게 제대로 보고하지 않았다. 글로벌 금융위기와 관련해 은행과 경영자가 형사처분을 받은 사례는 이번이 처음이다.

참고: [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/06/21/2017062102264.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/06/21/2017062102264.html)

### 2 홍콩 고위공직자와 재계 거물 비리, "법 앞에 평등 실현"

홍콩은 고위공직자와 재계 거물의 비리에 법원이 잇따라 징역형을 선고하면서 '법 앞의 평등'을 실현하고 있다. 6월 21일 매체에 따르면 홍콩 중심법원은 최근 재판관 5인의 만장일치로 라파엘 후이 전 홍콩 정무사장(총리급)과 홍콩 부동산계 거물인 토마스 궈 순훙카이 전 부회장의 항소를 기각했다. 당국이 도널드 창 전 홍콩행정장관에게 부정부패 혐의로 징역 20개월을 선고한 데 이어 정재계 최고위인사들의 비리를 또다시 엄중하게 처벌함에 따라, 궈와 후이는 남은 형기를 채울 수밖에 없게 됐다.

참고: <http://biz.heraldcorp.com/view.php?ud=20170621000330>

### 3 나이키 · 아식스 · 퓨마 등 캄보디아 4개 공장서 1년간 500명 입원치료



세계적 스포츠의류업체에 제품을 공급하는 캄보디아 공장서 지난 1년간 500명이 넘는 노동자가 입원치료를 받는 등 노동자들의 집단 실신이 속출했다. 베트남에서는 공장 내 온도가 32℃를 넘지 못하도록 하고 있지만, 캄보디아에는 온도가 매우 높아 노동자들에게 문제가 생길 경우 고용자는 환풍기나 냉방을 해야 한다고만 돼 있을 뿐이다. 노동자 대부분은 단기계약직으로 노동환경에 대한 불만을 제기하기 어려운 상황이다. 나이키와 아식스, 퓨마, VF 코퍼레이션은 지난해 11월부터 올해 3월까지 벌어진 집단실신에 대한 조사를 벌여 냉방설비 설치 등의 조치를 했다.

참고: <http://www.yonhapnews.co.kr/international/2017/06/26/0619000000AKR20170626088600009.HTML>

## 국내행사

### ISO22301 비즈니스연속성관리 추진 실무과정

주최: BSI

일시: 2017년 8월 17~18일

장소: 서울, BSI교육센터

### 성희롱예방 및 인사노무 실무설명회

주최: 서울상공회의소

일시: 2017년 9월 8일

장소: 서울, 동서울아카데미센터

## 해외행사

### Compliance & Ethics Institute

### SCCE 한국대표단 - 준법감시 & 윤리경영 학회

주최: 한국능률협회 / SCCE

일시: 2017년 10월 15~21일

장소: Las Vegas, US

### UN Global Compact Leaders Summit 2017

### 유엔 글로벌 콤팩트 정상 회의

주최: UN Global Compact

일시: 2017년 9월 21일

장소: NYC, US

## 청탁금지법 check!

### 사례소개 ▶ 메신저 교도관

I사 대표 K씨는 170억 규모의 사기 혐의로 구속 기소되었다. 그런데 그런 K씨를 감시해야 할 교도관이 K씨로부터 뇌물 공여를 약속 받고 편의를 봐주는 사건이 발생했다. K씨는 교도관에게 '자신의 메모를 아내에게 전달해달라'며, 출소하면 자동차와 오피스텔을 제공하고 새로 만들 회사의 지분과 월급 천만 원을 약속했다. 유혹에 넘어간 교도관은 2016년 11월부터 2017년 1월까지 150차례나 전화통화, 문자메시지를 전달해주며, 재판 대응 방안과 회사 경영을 위한 정보를 K씨의 아내에게 전달해주는 등 편의를 봐준 것으로 드러났다. 이들의 은밀한 범행은 K씨가 수용된 방에서 민원이 적힌 메모가 발견되면서 꼬리가 잡혔다. 메모를 발견한 교도소에서 대대적인 조사가 이뤄진 것이다. 검찰은 교도관을 수뢰와 청탁금지법 위반 혐의로 구속하고, 수감 중인 K씨에겐 뇌물공여 의사 표시 혐의로 추가 기소하였다.



### 변화하는 대한민국 ▶ 청렴문화가 싹트는 대학가

청탁금지법의 시행은 대학에게 있어서도 큰 이슈였다. 공직자에게나 해당한다고 생각했던 부정청탁과 금품수수가 교수님과 학생들 사이에서도 성립될 수 있음을 확인하게 되고, 교수는 물론 학생들에게도 '청렴'이 요구된 것이다.

그렇게 학생들 사이에서도 청렴이 이슈가 되자 C대학교에서는 청렴공모전을 열었다. '청렴한 대학'으로 5행시를 짓는 이 공모전에서 최우수상을 수상한 사람은 졸업을 앞둔 4학년 학생이었다.

[청] 청렴의 뜻을 아직도 모르신다고요?

[렴] 염려하지 마시고

[한] 한 가지만 기억하세요.

[대] 대나무와 같이 지조 있고 올곧은 자세가 청렴이며

[학] 학업보다 더 중요한 내 양심과의 약속입니다.



스위스 IMD경영대학원의 로사 전 교수와 동료들은  
기업의 내부평가와 외부평가 중 어느 것이 더 중요한지 조사해보았다.



1년 후, 이들의 매출을 조사해보았다.

긍정적 평판격차를 가진 기업들은 매출이 평균 18% 증가한 반면  
부정적 평판격차를 가진 기업들은 매출이 평균 18% 감소했다.

임직원이 자사에게 **섭섭함**을 느끼고 불만이 많다면 본인이 하는 일에 대한  
열정이나 관심이 적을 것이고 이러한 태도는 고객들에게도 전달될 가능성이 높다.  
『평판이 전부다』, 매일경제 신문사

평판관리의 시작은 우리의 임직원에게 정당한 대우와 존중 자세를 갖추는 것이다.

## 동자에게 물었습니다

기업의 평판리스크를 줄이기 위해 필요한 것은 무엇이라고 생각하시나요?

### I 출판사 N 편집자

권위적인 자세를 버려야 합니다. 근래 가장 이슈가 되고 있는 갑질이나 오너리스크 모두 권위적인 태도에서 시작됩니다. 가맹점, 협력사 등에게 권위가 아닌 존중의 자세로 대했다면 기업은 부정적 평판을 해소하고 긍정적 평판을 쌓을 수 있습니다.

### S 물류업체 L 대리

직원 개개인이 양심에 따라 윤리적으로 행동한다면 평판리스크를 많이 줄일 수 있지 않을까 합니다. 물론 사건 사고로 인해 부정적 평판이 생기기도 하지만, 이해관계자들에게는 임직원이 일상에서 보여주는 모습이 해당 기업 평판에 더 큰 영향을 주기 때문입니다.

## 맞추보세요

다음 중 평판 리스크를 줄이기 위한 방법으로 틀린 것은?

- 1 위기관리 능력의 개선
- 2 시나리오별 계획적 경영 관리 필요
- 3 위반행위에 대한 은폐 요청
- 4 종업원의 행동 준수요령 등을 관리

정답 제출처: 국민권익위원회 민간협력담당관실 [aypark@korea.kr](mailto:aypark@korea.kr)

성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요.(22일까지)

정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 문화상품권을 보내드립니다.

지난 호 정답: 3번 지난 호 정답자는 정소현님, 최창수님, 전신령님, 조준철님, 허주희님입니다. 축하드립니다.