

기업윤리 브리프스

윤리적
인사관리

07

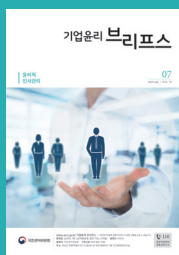
2019 July | VOL. 79



C · O · N · T · E · N · T · S

- 01 **전문가코칭**
윤리적 인사관리 (박우성 교수)
- 02 **사례돌보기**
윤리적 인사관리의 필요성과 모범사례
- 03 **보고서리뷰**
윤리적 기업은 어떻게 만들어지는가?
- 04 **ISO 37001 도입해봅시다!**
한국전력공사 사례
- 05 **국내외 동향**
- 06 **국내외 행사**
- 07 **문화 속의 기업윤리**
시니어의 가치는 숫자가 아니라 관록에 있다 (영화 '인턴')
- 08 **지식 1G**
윤리적 인사관리의 실천
- 09 **교육알리미**
- 10 **독자퀴즈**

Cover Story



최근 국내에서 일어난 다수의 채용비리 사건은 전 국민의 공분을 사며 사회적 이슈가 되었습니다. 기업의 여러 경영 활동 중에서 인사관리는 기업윤리의 핵심인 사람과 직접적으로 맞닿아 있으며, 윤리적 이슈가 제기될 가능성이 큰 분야입니다. 인사관리 영역에서 기업이 내리는 여러 의사결정은 임금수준, 성차별, 공정한 기회 등을 포함한 사회적 차원에서의 윤리적 이슈와도 밀접하게 연결되기 때문입니다. 윤리적 인사관리를 위한 한 걸음. 이번 호에서 알아봅시다.



경희대학교
경영대학 교수
박우성

Q. 인사관리 분야에서의 윤리경영 이슈에는 어떤 것이 있나요?

인사관리는 합리성, 공정성, 윤리성에 기초합니다. 합리적이고 효율적이지 못하면 생산성과 경쟁력을 담보하기 어렵고, 구성원들이 공정하지 않다고 인식하면 기대한 생산성을 실현하기 어렵습니다. 또한 윤리성이 결여되면 사회적 정당성을 확보하기 어렵습니다. 이러한 원칙은 외부 노동시장에서 새로운 인력을 받아들이는 순간부터 이들을 활용하고 평가 및 보상하며 은퇴시키는 순간까지 전 과정에 걸쳐 준수되고 적용되어야 합니다. 법을 준수하면서 공정하게 인재를 확보해야 하며, 이들을 법과 합리적 기준에 따라 평가 및 육성하고 보상해야 합니다. 이런 점에서 인사관리와 관련된 모든 결정은 크든 작든 윤리적 이슈를 내포하고 있다고 할 수 있습니다.

그 중에서도 최근에 가장 중요한 이슈로 부각된 것은 채용입니다. 채용 청탁에 관련된 임원들이 조사를 받고 구속되는 사건들이 심심치 않게 발생했기 때문입니다. 부정 채용은 무수히 많은 선의의 지원자들을 우롱하고 배신하는 행위라고 할 수 있습니다. 부정을 통해 우수한 인재를 확보할리 만무하고, 그 결



전문가 코칭

윤리적 인사관리



과 회사의 경쟁력 역시 크게 훼손되며 장기적으로는 조직의 생존 자체를 위협합니다. 이것은 또한 탈락한 많은 지원자들의 분노를 촉발하고 이들을 적대적 고객으로 만드는 일이기도 합니다. 부정적 영향은 기업에게만 국한되지 않습니다. 부정청탁이 횡행하는 사회 역시 건강할 리 없기 때문입니다. 법원이 위법자들에 대해 엄중한 실형을 선고하는 이유이기도 합니다.

직원의 건강과 안전을 지키는 것도 인사관리의 중요한 윤리적 이슈입니다. 적지 않은 수의 직장인들이 개인적 혹은 업무적 이유로 만성적 스트레스에 시달리고 정신적 질환에 노출되어 있습니다. 건강하게 조직에 들어온 사람들이 회사를 그만두는 날까지 안전하고 건강하게 근무할 수 있도록 하는 것도 조직의 윤리적 활동입니다. 과도한 근무시간을 줄이려는 정책적 노력도 필요하지만 근무시간을 줄이는 것만이 유일한 해법은 아닙니다. 많은 성과압박과 스트레스 상황에서 건강과 활력을 유지할 수 있도록 만드는 것이 중요합니다. 이런 점에서 근로복지기본법에 정의된 근로자지원프로그램(EAP)을 자발적으로 충실히 실행하는 것도 윤리적 인사관리라고 할 수 있습니다.

Q. 투명하고 윤리적인 인사관리를 위해 우리 기업은 어떻게 해야 할까요?

윤리적 인사관리를 위해서는 최고경영자의 윤리의식, 제도와 시스템, 그리고 문화가 필요합니다. 먼저, 최고경영자의 윤리수준은 조직의 윤리수준을 결정합니다. 부정 채용으로 물의를 일으킨 조직에 부정을 방지하기 위한 제도가 없었던 것이 아닙니다. 리더가 부당하게 권력을 사용하면서 제도를 우회하거나 무력화시키는 것이 문제입니다. 리더를 선임할 때는 실력과 윤리성이 동시에 검증되어야 합니다. 무능한 리더도 위험하지만 비윤리적 리더 역시 그에 못지않게 위험하기 때문입니다. 두 가지를 모두 갖춘 리더를 만들어내도록 노력을 아끼지 말아야 합니다.

두 번째로, 제도와 시스템 역시 중요합니다. 비리나 비윤리적 행동을 조기에 파악할 수 있어야 하며, 더 바람직한 것은 아예 그런 행동 자체가 불가능하도록 시스템이 설계되고 운영되는 것입니다. 서로 다른 부서와 담당자들에 의해 중복 체크가 가능하도록 해야 하고, 규정을 어긴 사람을 철저히 추적할 수 있도록 해야 합니다. 시스템이 잘 되어 있어야 비윤리적 행위를 하려는 총동이나 유인을 사전에 예방할 수 있습니다.

마지막으로 윤리적 문화가 중요합니다. 모든 것을 제도와 시스템으로 막기는 어렵습니다. 막을 수 있다고 해도 강압과 벌칙에 의해서만 규칙을 지키는 조직에서는 건전한 윤리 시스템이 진화하고 발전하기 어렵습니다. 컴플라이언스를 뛰어넘어 사회적 가치가 공유되고 확산되는 문화와 플랫폼이 더 바람직한 이유입니다.

리더의 윤리의식과 시스템, 문화는 상호 보완적이고 상생적입니다. 선순환 효과를 만들어내는 데는 시간과 노력이 많이 필요하지만 윤리라는 핵심 가치 위에 단단하게 뿌리를 내린 조직만이 오랜 세월 고객으로부터 사랑받고 사회에 크게 기여할 수 있습니다.



사례돋보기

윤리적 인사관리의 필요성과 모범사례

- 요즘 2030 세대의 핵심가치는 ‘공정’이다. 청년들이 공무원시험에 몰리는 이유에는 비교적 공정하다고 믿는 채용과정도 있다. 그래서 최근 드러난 KT, 우리은행, 하나은행 등의 채용비리 사건에 청년들은 분노보다 허탈함과 박탈감을 호소했다. 이런 사회에서 노력이 무슨 의미가 있느냐는 그들에게 무슨 말을 해줄 수 있을까? 이처럼 채용비리는 공정한 경쟁을 통해 더 나은 사회가 만들어진다는 사회적 합의를 뿌리부터 뒤흔들어버린다. 보상, 성과평가, 직급체계 등도 마찬가지다. 공정성을 의심받는 인사시스템 밑에서는 아무도 노력하지 않는다. 그러한 기업은 무너질 수밖에 없다. 인사관리에 보다 높은 수준의 윤리경영이 요구되는 이유다. 이번 사례돋보기에서는 인사관리에서 제기되는 윤리경영 이슈와 이에 대한 모범 사례를 살펴보고자 한다.



신세계

고용 불안정성 완화로 향상된 기업경쟁력

신세계그룹은 국내 최대의 유통 대기업이다. 외환위기, 글로벌 금융위기, 유럽 재정위기 등을 비롯한 숏한 위기와 불황 속에서도 신세계는 성장을 거듭해왔다. 그리고 이러한 배경에는 인사관리에 있어서 윤리경영 이슈 중 하나인 고용안정성과 업무환경을 중시한 신세계의 윤리경영이 있다.

2003년 자체 윤리경영지수를 개발한 신세계는, 이를 비즈니스 현장 전반에 적용하여 윤리경영 성과를 측정해왔다. 이 지수에 포함된 인재 중시 부문에는 채용의 다양성, 인재 육성, 복리후생, 임직원 산업안전 등 윤리적 인사관리 항목도 들어가 있다.

신세계의 실천 항목 중 주목할 만한 지점은 고용안정성이다. 2007년 신세계는 이마트와 신세계백화점의 비정규직 5천여 명을 모두 정규직으로 전환했다. 이후 비정규직 비중을 대폭 줄이는 등 직원의 고용안정성을 확보하고자 노력했다. 이와 같은 결단은 이후 가시적인 성과로 드러났다. 직원들에게 책임감과 소속감이 생기자 2006년 14.2%였던 캐시 직군 퇴직률은 2011년 8.3%로 급감했다. 업무숙련도도 크

게 올랐다. 이마트 점포당 계산 오류 건수는 5년 새 75% 감소했다. 제품 바코드 찍는 속도는 20.5% 빨라졌다. 친절도도 높아졌다. 점포당 캐시 불만 건수는 2006년 13.3건에서 2011년 4.6건으로 줄어들었다. 반면 만족 의견 접수 건수는 0.88건에서 1.47건으로 늘어났다. 고용안정성이 확보될수록 기업경쟁력이 높아진다는 것이 수치로 확인된 것이다.

당장의 손익만 생각한다면 윤리경영은 실천할 수 없다. 그러나 장기적으로 바라볼 때 윤리경영은 분명히 이득으로 돌아온다. 신세계의 윤리경영은 이를 증명하는 모범사례다.



유한
김벌리

해고가 아닌 교육으로 경영위기 극복

유한김벌리는 우리나라에서 첫손에 꼽히는 ‘착한 기업’의 대명사다. 대학생들이 입사하고 싶은 기업 상위권을 차지하는 회사이기도 하다. 하지만 이러한 유한김벌리에도 극렬한 노사갈등이 있었다는 사실을 아는 사람은 드물다.

1970년 출범한 유한킴벌리는 1980년대 증반 심각한 위기를 맞았다. 국내외 대형 경쟁사들의 등장, 수입품의 범람, 주력제품의 경쟁력 저하 등이 원인이었다. 이럴 때 대부분의 기업은 감원을 한다. 때문에 대규모 실직을 우려한 유한킴벌리 노조는 사장실을 점거했고 갈등은 극에 달했다. 그러나 당시 유한킴벌리 경영진이 내놓은 해결책은 해고가 아니라 교육이었다.

먼저 공장 근무형태부터 바뀌었다. 3조 3교대가 4조 2교대가 됐다. 세 사람이 할 수 있는 일을 네 사람이 하게 된 것이다. 모두가 망한다고 했지만 유한킴벌리의 매출은 1996년 3323억 원에서 2003년 7036억 원으로 112% 성장했다. 순이익은 144억 원에서 904억 원으로 무려 528% 증가했다. 비결은 평생학습제도였다. 4조 근무의 한 주기 동안 확보되는 8일 간의 비근무일 중 하루를 공식교육에 할당한 것이다. 이를 통해 생산직 직원들은 연간 200~300시간의 교육을 받았다. 안전, 품질, 공구사용법 같은 직무교육은 물론 리더십 함양, 영어회화, 명화감상 같은 교양교육에 이르기까지 다양했다. 교대가 어려운 사무직도 현업에서 7~10년 근무하고 나면 6개월에서 1년 동안 뉴웨이 디자인팀에 배치되어 경영혁신 프로젝트나 독자적인 혁신과제를 수행하도록 했다.

이후 유한킴벌리의 행보는 국민들이 알고 있는 그대로다. '우리강산 푸르게 푸르게'라는 캠페인으로 사회공헌과 윤리경영 우수기업으로 성장한 것이다. 당장의 감원보다 직원들의 가능성에 주목해 역량 개발에 적극 힘쓴 유한킴벌리의 결단은 윤리적 인사관리의 귀감이 된다.

즉 소비자들의 요구에 응답하며 이를 인사관리 제도에 적극적으로 도입한 것이다.

2017년 롯데는 대기업 최초로 남성 의무 육아휴직 제도를 도입했다. 배우자의 출산 후 최소 1개월 이상은 반드시 휴직해야 한다. 회사는 휴직 첫 달 통상임금의 100%를 보전하며 최대 2년까지 무급 휴직이 가능하다. 지난해만 1791명의 롯데의 남성 직원들이 육아휴직을 활용했다. 지난해 우리나라 전체 남성 육아휴직자가 1만 7662명이라고 하니, 10명 중 1명이 롯데그룹 직원인 셈이다. 둘째 출산 축하금 200만 원과 함께 유치원 학자금도 월 10만 원씩 2년간 지원한다. 현재 25개 계열사에서 운영 중인 직장 어린이집도 단계적으로 확대할 계획이다.

롯데그룹은 비즈니스 특성상 여성 근로자가 많다. 롯데가 기업문화 혁신의 근간에 여성과 가정을 두고 있는 이유다. 현재 롯데 신입사원 중 여성의 비율은 40%가 넘는다. 여성과 가정의 안정될 때 롯데그룹 또한 성장할 수 있는 것이다.

최근 저출산 기조는 우리 사회의 지속가능성 자체에 위협을 가하고 있다. 정부의 여러 대책이 쏟아지고 있지만 실질적인 해법은 결국 일자리를 가진 기업에 있다. 그런 의미에서 롯데그룹의 남성 육아휴직 제도는 사회적 인식 전환의 초석이 될 만하다. 육아는 마땅히 부부가 동등하게 누려야 할 경험이기 때문이다.

초연결사회...

윤리경영은 앞으로 더 필요해질 것

정보통신기술의 발전은 엄청난 사회적 변혁을 가져왔다. 그중 가장 큰 변화는 연결이다. 사람과 사람, 사물과 사물, 사람과 사물. 모든 것은 편입을 거쳐 빠르게 확산된다. 단 한 명의 소비자가 올린 짧은 글이 거액의 비용을 들여 구축한 기업이미지를 한순간에 추락시킬 수 있게 된 것이다. 특히 평가, 보상, 채용 같이 대중이 중요시하는 부문에서 불공정하다고 알려진 기업은 즉시 지탄받는다. 반대로 고용안정성, 다양성 확보, 공정한 채용과정을 추구하는 기업은 크게 환영받는다. 이제 윤리적 인사관리는 선택이 아니라 필수가 된 것이다.

국내 최초로 윤리경영을 도입한 신세계그룹 구학서 전 회장은 이런 말을 남겼다. “경영의 모든 결정은 업의 콘셉트를 철저히 지키는 범위에서 이뤄져야 하며, 투입되는 비용보다 창출되는 가치가 반드시 커야 한다.” 초연결시대. 윤리경영이야말로 지속가능 경영을 위한 근원적인 솔루션이다.



남성 육아휴직 의무화로 조직문화 혁신

식품, 유통, 관광, 금융 부문 등의 비즈니스를 하고 있는 롯데그룹은 일상의 직접적인 소비 행태와 밀접한 기업이다. 그래서 일반 대중의 필요와 요구에 민감하다. 이러한 롯데그룹이 최근 전사적으로 추진하며 대외적으로 홍보하고 있는 사업이 있다. 남성의 육아휴직 제도다. 직급이 올라갈수록 여성인력이 적어지는 가장 큰 원인은 출산과 육아로 인한 경력단절이다. 이러한 현실에서 남성들도 눈치 보지 않고 자녀양육에 참여할 수 있도록 한 조치는 사내 다양성 확보와 애사심 고취, 아빠 육아를 독려하는 사회 분위기 형성에 큰 도움이 된다. 롯데가 국민,

* 상세한 참고자료 리스트는 국민권익위원회 웹사이트 내 한글파일 참고



보고서 리뷰

윤리적 기업은 어떻게 만들어지는가?

- 윤리경영이 기업의 주요 경쟁력으로 대두되고 있는 것은 어제 오늘의 일이 아니다. 기업의 다양한 경영 활동 중, 인사관리는 기업의 윤리경영에 있어 특히 중요한 분야이다. 기업윤리의 핵심인 사람과 직접적으로 맞닿아 있는 분야이며, 인사관리 영역에서 기업이 내리는 여러 의사결정은 임금수준, 성차별 등을 포함한 사회적 차원에서의 윤리적 이슈와도 밀접하게 연계되기 때문이다. 이번 보고서 리뷰에서는 먼저 박희준과 정민영(2010)의 「인사관리의 윤리경영」을 중심으로 인사관리 분야에서 구체적으로 어떤 윤리경영 이슈들이 있는지 살펴보고, 이후 쿠마르 & 에플리의 (2019) 「윤리적인 기업은 어떻게 만들어지는가?」를 통해 인사관리분야를 비롯해 기업이 윤리적 경영을 실천하기 위해 어떻게 해야 하는지 알아보려고 한다.

인사관리 분야에서의 윤리경영 이슈

고용안정성의 저하와 비정규직의 증가

국내 기업의 인사관리에서 여전히 중요하게 대두되고 있는 이슈로 고용안정성의 저하와 비정규직 증가가 있다. 정규직의 고용안정성 저하와 비정규직 노동자들의 저임금, 열악한 복리후생, 경력 개발 기회의 부족 등의 문제는 기업이 근로자들의 복지와 안전을 증대시키기 위해 노력해야 한다는 윤리적 기준에 반한다는 점에서 주요한 윤리경영 이슈이다. 원청과 하청기업을 둘러싼 하도급 계약에서 보이는 윤리적 이슈도 유사한 맥락에서 이해할 수 있다. 지난 해 한국서부발전이 운영하는 태안화력발전소에서 일하던 한 비정규직 청년의 사망 사고에서도 보듯이, 하청기업의 근로조건을 포함한 경영 전반이 원청기업과의 불균형적인 계약에 의해 결정된다는 점을 고려하면 원청기업이 하청기업의 근로조건에 대한 윤리적 책임을 모른 척하기는 어렵다.

성과 관리

성과 관리와 관련하여 직장에서 일어나는 근로자에 대한 감시 및 통제 역시 인사관리 부분에서 고려되어야 할 윤리적인 이슈이다. 기업의 성과를 증대시키기 위한 성과 관리 노력이 근로자들에 대한 감시와 통제의 강화로 이어질 가능성이 있고, 이는 근로자의 사생활 침해로 확대될 수도 있다. 뿐만 아니라 잦은 초과근무나 장시간 근무를 유발함으로써 근로자들의 스트레스와 건강악화를 일으킬 수도 있다. 이런 점에서 기업의 성과 관리 역시 인사관리 부문에서의 주요한 윤리경영 이슈이다.

보상 관리

보상 관리는 기본적으로 근로자 당사자들이 기업으로부터 존엄성과 신뢰, 존경심 등을 받는지를 느낄 수 있게 해주는 중요한 역할을 수행한다. 기업은 보상 관리·체계를 통해 자사가 지지하는 가치와 윤리적 전통을 보여줄 수 있다. 한 기업의 보상체계를 통해 그 기업이 어떤 행위에 대해 보상을 제공하고, 또 어떤 행위에 대해서는 보상을 제공하지 않는지를 볼 수 있다. 보상 체계가 그 기업의 윤리경영을 상징적으로 보여준다고도 할 수 있는 것이다. 아울러 보상 체계를 통해 근로자의 윤리적 행위를 독려할 수도 혹은 저해할 수도 있다는 점에서 기업의 주요 윤리경영 이슈라고 볼 수 있다.



윤리적 기업, 어떻게 만들어지는가?

앞서 살펴본 인사관리 분야의 윤리경영 이슈들에 대해 인지하며, 이제 쿠마르 & 에플리(2019)가 제시하는 인사관리 부문을 비롯한 경영 전반에 있어 윤리적 기업을 만드는 방법을 살펴보자. 이들은 윤리적 기업을 만들기 위한 핵심은 단순한 신념에 관한 것이 아니라 윤리적인 기업문화를 '설계'하는 것이라고 이야기한다. 비도덕적인 개인이 독자적으로 비윤리적인 행동을 할 리스크보다 주위 환경, 맥락, 분위기 등에 의해 비윤리적인 행동을 저지를 리스크가 더 클 수 있기에 전체적인 맥락 즉 문화를 윤리적으로 조성해야 한다는 것이다.

윤리적 기업 문화 설계하기

윤리적 기업문화를 설계하기 위해서는 윤리적 원칙을 가장 먼저 염두해두고, 윤리적 행동에 대해 다양한 보상을 제공하여 윤리가 직장 내 일상생활 속에 스며들 수 있는 맥락, 문화를 만들어야 한다.

01_명확한 가치의 수립

먼저 윤리적인 기업이 되기 위해서는 기업에 널리 공유될 수 있는 명확한 원칙, 가치를 정하는 것이 필요하다. 이를 위해 '사명 선언문' 등을 작성하고, 이를 길잡이 삼아 기업 전체의 전략 혹은 이니셔티브 등을 수립하여 전반적인 윤리시스템을 강화할 수 있다. 사명 선언문은 단순하고 간결하며 동시에 실행 가능하고 또 정서적인 울림을 줄 수 있어야 한다. 이를 통해 기업의 윤리적 핵심 가치를 직원들에게 뚜렷하고 명확하게 각인시키는 것이 가장 먼저 해야 할 작업이다.

02_윤리적 가치에 기반한 판단

다음으로 의사결정의 순간에 윤리적 가치를 최우선적으로 고려할 수 있는 상황을 만드는 것이다. 구성원들이 어떤 일의 합법성을 넘어 그 일의 옳고 그름을 일상적으로 따져보도록 유도해야 한다는 것이다. 한 예로 어느 한 직원이 자신의 지인에게 일자리를 알선하고자 하는 상황에서 기업이 그 지인을 도우면 필연적으로 다른 알지 못하는 구직자의 기회를 불공정하게 뺏게 되는 것이라는 점을 조직 문화를 통해 자연스럽게 상기시켜준다면 그 직원은 자기 행위의 옳고 그름을 되돌아보게 될 것이다.

03_인센티브

윤리적 결과와 인센티브, 보상을 연동하면 많은 윤리적 문제를 해결할 수 있다. 그러나 금전적 보상은 한계가 있을 수 있기에 보상 방식을 다양화할 필요가 있다. 타인에게 유익한 일을 할 수 있는 기회를 명시적으로 제시한다거나 윤리적 행동을 실천한 직원에게 다양한 형태로 인정, 칭찬, 인증 등으로 보상할 수 있다. 또 이를 공개적으로 함으로써 향후 직원들의 윤리적 행동을 더욱 독려할 수도 있다.

04_문화적 규범

윤리적 기업 문화를 만들기 위해 중요한 네 번째 요소는 바로 직원들에게 동료나 주위 지인들의 윤리적 행동을 지속적으로 이야기해주는 것이다. "당신의 동료들의 열 중 여덟은 ~~ 윤리적 행동을 했습니다"라는 식의 말을 하며 사회적 규범에 호소하는 것은 듣는 사람에게 실제 가장 큰 영향을 미칠 수 있다. 이렇게 더 많은 윤리적 규범을 기업 내 전파하고 강화하기 위해서는 사명 선언문을 실천하거나 모범적으로 행동한 사람들에게 초점을 맞추어 이들의 사례를 지속적으로 알

리고 인지시켜주어야 한다.

인사관리 부문에서 윤리적 기업 설계 실천하기

윤리적 기업문화를 실천하는 구체적인 방법은 기업마다 다를 수 있지만 인사관리 부문을 중심으로 몇 가지 예를 들어 살펴보자.

01_채용

기업에 대한 첫인상은 채용과정에서부터 시작된다. 기업이 추구하는 윤리적 가치를 채용 과정에서도부터 강조하며, 이것이 자사에게 매우 중요한 요소임을 면접자에게 직접 보여줄 수 있다. 예컨대, 포춘 100대 기업 중 한 곳은 '고객 우선'과 같은 자사의 핵심가치를 반영해 면접 질문을 설계하여 지원자에게 핵심가치에 대해 설명한 후, 이를 중심으로 지원자의 경험을 공유해줄 것을 요청한다. 채용 과정에서도부터 기업의 윤리적 핵심 가치를 강조하는 것이다.

02_평가

성과평가 제도를 설계할 때도 윤리적 가치를 적극적으로 반영할 수 있다. 한 예로 존슨앤드존슨의 임원의 경우, 회사의 신조가 담긴 네 가지 요소를 바탕으로 다면평가를 받으며 여기에는 "비윤리적 문제에 타협하지 않는 환경을 조성한다"와 같은 평가 항목이 포함된다.

03_보상

금전적 혹은 비금전적 인센티브를 윤리적 결과와 연동시키는 것도 하나의 방법이다. 기업의 윤리적 핵심가치를 토대로 객관적인 성과지표를 사용하여 이를 측정해 결과에 따른 보상을 실행할 수 있다. 이 같은 성과지표와 그에 따른 적절한 보상은 기업의 윤리적 핵심 가치가 비즈니스의 성공과 밀접하게 연결되어 있음을 강조하고 직원들로 하여금 그 핵심가치에 지속적으로 관심을 갖도록 독려한다.

쿠마르와 에플리는 이처럼 윤리적 기업은 '설계'되는 것이라고 말한다. 사람은 선과 악을 모두 저지를 수 있으며 따라서 기업은 선한, 윤리적인 행동이 가능한 쉽게 발휘될 수 있도록 적절한 시스템을 설계해야 한다. 직원들의 직장 내 실제 환경과 맥락을 파악하고 윤리 원칙을 세우며, 다양한 인센티브를 통해 윤리적 행동을 보상하고 일상적인 관행에서 윤리적 규범을 적극적으로 촉진하는 등의 지속적인 노력이 필요한 것이다.

* 참고 - 아미트 쿠마르(Amit Kumar), 니콜라스 에플리(Nicolas Epley) (2019) 「윤리적인 기업은 어떻게 만들어지는가?」, 『하버드비즈니스리뷰』 2019년 5-6월 호 & 박희준, 정민영 (2010) 「인사관리의 윤리경영」, 『윤리경영연구』 12(2): 16-32



ISO 37001 도입해봅시다!

한국전력공사 사례

- 이번 호에서는 우리나라 전력 공급을 담당하고 있으며, 대표 공기업 중 하나인 한국전력공사의 ISO 37001 도입 과정에 대해 알아보도록 하겠습니다. 관련 업무를 담당한 감사실 반부패청렴부 실무자의 이야기를 통해 한국전력공사의 생생한 경험을 들어보겠습니다.

한국전력공사



이정희 상임감사위원

한마디

“전 국민을 대상으로 전력사업을 수행하고 있는 한전은 그 어느 공기업 보다도 대국민 신뢰가 매우 중요하며, 그 중심에는 반부패 청렴이 자리하고 있습니다. 이를 위해 최고경영진의 강한 의지를 담은 부패방지 경영방침과 목표를 설정하고 임직원의 청렴의식 함양, 취약분야 진단, 제도 개선 등 부패를 사전 예방하는 데 표준화된 시스템인 ISO 37001을 도입하게 되었습니다. 그러나 시스템 도입은 부패방지를 위한 최소한의 제도적 기틀을 마련한 것일 뿐 적극적인 실천과 개선 노력이 없으면 원하는 목표를 이룰 수 없습니다. 우리 한전은 부패진단-개선-성과 피드백 등 일련의 부패방지 활동을 지속적으로 이행해나가며, 투명하고 부패가 없는 조직문화 정착을 통해 국민에게 사랑받는 청렴한 기업으로 거듭나겠습니다.”

Q1.

작년 말 ISO 37001 인증을 획득하셨어요.

한전이 시스템을 도입하게 된 배경이 궁금합니다.

“대규모 조직을 대상으로 한 체계적인 부패방지 시스템 필요”

한전은 전국 260여개의 사업장에서 2만3천여 명의 임직원이 근무하고 있는 대표 공기업으로, 전 국민을 대상으로 전력사업을 수행하고 있습니다. 이렇게 조직의 규모가 크고 대규모의 인원이 종사하고 있다 보니 아무래도 부패가 발생할 수 있는 취약 분야가 더욱 많을 수밖에 없는데요. 이 같은 특성을 고려해 저희 한전은 일찍부터 부패방지 제도의 필요성을 인지하고, 다양한 제도를 시행하고 있습니다.

국민들의 청렴에 대한 기준은 계속해서 높아지고 주주를 비롯한 여러 이해관계자들도 당장의 수익률보다 기업의 경영 철학, 비전, 사회적 책임 실천여부 등을 점점 더 중요한 요소로 생각하고 있습니다. 이런 변화에 대응하기 위해 임직원을 대상으로 청렴윤리교육을 실시하고, 제도 개선과 처벌규정 강화 등 다양한 청렴활동을 시행하고 있지만, 사실 이런 활동들을 지속해나가더라도 개인의 일탈 등에 의한 일부 부패사건으로 인해 기업의 이미지와 신뢰도가 추락되는 것은 한순간에 일어날 수 있는 일이라고 생각해요. 이런 부분에서 저희와 같이 다양한 사업장에서 근무하는 여러 임직원들을 보유한 대규모의 조직에서는 확률적으로 부패에 취약한 분야가 더 많을 수 있죠.

이런 점에서 한전은 기존의 청렴윤리교육이나 제도를 넘어서 전사적인 차원에서 체계적으로 부패리스크를 관리할 수 있는 시스템이 필요하다고 생각했습니다. 한전은 우리나라의 대표 공기업로서 대국민 신뢰를 다시 한 번 드높이고, 부패행위의 발생을 제도적으로 최소화하는 방안을 마련하기 위하여 ISO 37001을 도입하게 되었습니다.

Q2.

도입 준비하는 과정에서 특히 어려운 점이 있었나요?

어떻게 극복하셨나요?

“대규모 조직의 세부적인 업무 상황 파악의 어려움”

한전은 ISO 37001 인증 단일 사업장 규모로는 국내 최대 규모입니다. 대규모 조직에 대한 부패방지경영시스템 구축 과정에서 가장 어려웠던 점은 조직의 세부 상황에 대해 이해하고, 대내외 이해관계자들의 니즈와 기대 수준에 부응하는 부패리스크 평가를 하는 것이었습니다. 조직의 세부적인 상황을 이해하기 위해서는 그 조직과 관련된 이슈사항을 먼저 파악하고 이와 관련된 단위업무를 프로세스별로 분석하여 문제점을 도출해야 해요. 또한 업무 프로세스 상 문제가 발생하는 지점과 이해관계자들의 기대수준이나 요구하는 사항을 정확히 분석하는 것이 매우 중요하죠. 문제는 ISO 37001 도입의 주요 담당부서인 감사부서에서 전체 업무 프로세스를 세부적으로 파악하기가 어려웠다는 점입니다. 본업이 있는 내부 조직원들의 적극적인 참여를 이끌어내기도 쉽지 않았습니니다.

“소규모 조직별 전담 담당자 지정 및 세부 매뉴얼 제정 후 배포”

이런 점을 극복하기 위해 각 소규모 조직(실·부)별로 전담 담당자를 지정하여 ISO 37001의 필요성과 공감대를 형성, 전파했고, 세부 매뉴얼을 제정하여 전체 조직원들이 각자 업무에 대한 내용을 쉽게 분석하고 부패리스크를 도출할 수 있는 기반을 마련했습니다. 그 결과 업무 프로세스 상 어떤 과정에서 어떤 종류의 부패리스크가 발생하고 또 그 영향이 어떻게 파급되는지를 정확하게 알 수 있게 되었어요. 이후 우리 회사 실정에 맞는 부패리스크 평가기준 제정도 가능하게 되었습니다.

Q4.

도입을 준비하는 기업에게 한전만의 팁을 주실 수 있나요?

“설명회 시행과 사전자료의 충분한 수집”

아무리 좋은 시스템을 도입해 적용하더라도 그 시스템의 필요성에 대한 조직원들의 공감대가 형성되지 않는다면 그 시스템은 무용지물로 전락할 수밖에 없습니다. 부패적결에 대한 최고경영진의 굳은 의지와 더불어 조직원들의 협업이 반드시 필요한 이유죠. 본격적으로 ISO 37001을 도입하기로 마음먹었다면, 사전에 부패방지경영시스템 도입의 필요성과 조직원들의 이해를 돕기 위한 설명회 등을 시행하는 것이 도움이 될 것이라고 생각합니다. 또한 조직 전체에 대한 담당업무 분류, 업무 프로세스 분석, 조직 관련 대내외 이슈

다음 호에서는 새로운 기업과의 인터뷰를 통해 ISO 37001 도입 과정에 대한 경험담을 들어보도록 하겠습니다.

Q3.

도입 이후 달라진 점이 있나요?

혹은 앞으로 변화가 기대되는 부분이 있다면 무엇인가요?

“누구나 부패 수준 및 리스크 파악 가능, 반부패 관련 교육 등에 대한 비용 감소 효과”

ISO 37001을 도입한 이후 제일 큰 변화는 임직원 누구나 쉽게 부패 수준을 알 수 있게 됐다는 점이에요. 크게는 단위그룹별에서 작게는 한 명의 담당자 업무 하나하나에 이르기까지 다양한 조건과 상황, 이슈, 이해관계자에 따른 부패 가능성을 파악할 수 있게 되었어요. 뿐만 아니라, 고유·잔여 리스크 분석으로 정량화된 부패지수의 현재와 미래를 알 수 있게 되었습니다.

이를 토대로 전사의 부패방지 목표를 설정하고, 업무 과정에서 발생할 수 있는 부패와의 연결고리를 사전에 제거하는 제도개선 의무화를 도입해, 단위업무별 우선순위에 따라 리스크를 제거하고 있습니다. 이런 변화는 궁극적으로 업무 전반의 투명성으로 이어질 것으로 예상하고 있어요.

중장기적으로는 반부패 체계 정립을 통해 업무 과정에서의 불필요한 비용 발생이나 비공식적 지출, 직원들 대상의 재교육 비용 등이 줄어든 것이라고 생각해요. 또한 조직에 대한 내부 구성원들의 신뢰와 만족도가 높아져 우수 인력의 확보·유지 뿐 아니라 조직 생산성 증대에도 긍정적인 영향을 끼칠 것으로 기대하고 있습니다.

사항 파악, 그리고 이해관계자들의 니즈와 기대사항에 대한 사전자료를 충분히 수집하고 분석하세요. 체계적인 부패리스크 평가 시행에 도움이 될 겁니다. 하지만 이 모든 절차가 단순히 ISO 37001 인증 획득을 위한 1회성으로 머물러서는 안 되며, 지속적인 개선과 시정조치가 뒤따라야 합니다.

마지막으로 PDCA(Plan-Do-Check-Action)¹⁾ 구조에 따른 계획을 수립·실행하고 성과에 대한 검증을 통해 지속적인 개선을 한다면 청렴하고 부패가 없는 조직문화가 형성이 되어 부패예방에 탁월한 부패방지경영시스템을 운영할 수 있을 거라 생각합니다.

¹⁾PDCA : 계획·실천·확인·조치를 반복해서 시행하여 목표 달성하고자 하는 데 사용하는 기법



국내동향



해외동향

온실가스 배출권 여유분 이월 제한을 통해 배출권 거래 활성화 기대

온실가스 배출권 거래활성화를 위해 정부가 은행을 시장조성자로 지정하고, 다음해로 넘길 수 있는 잉여배출권 이월기준을 강화했다. 배출권은 남아 있으나 불투명한 미래를 대비해서 이를 보유하려는 성향을 보이는 기업들로 하여금 배출권을 시장에 내놓아 배출권 거래를 활성화하기 위해서다. 환경부는 지난 7일부터 '제 2차 계획기간 국가 배출권 할당계획 2단계 계획'을 변경하여 온실가스 배출권의 이월을 제한한다고 밝혔다. 이에 따라 배출권거래제 참여업체는 2018년 배출권의 경우 같은 해 순매도량(매도량에서 매수량을 뺀 수치)의 3배, 2019년 배출권의 경우 같은 해 순매도량의 2배에 해당하는 잉여배출권에 한해서만 다음해로 이월할 수 있다. 이 같은 조치를 통해 온실가스 배출권에 대한 최소한의 거래유동성이 확보되고 거래가 활성화될지 귀추가 주목된다.

* 참고 - 연합뉴스, 2019.06.06
<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LS2D&mid=shm&sid1=102&sid2=252&oid=001&aid=0010872882>

지역사회 공헌과 경제 활성화를 위한 공공기관의 적극적인 노력

2005년 공공기관 지방 이전 계획이 수립 이후, 전국 10개 혁신도시로 이전한 150개가 넘는 공공기관이 지역사회 및 경제 활성화를 위해 노력하고 있다. 지방 이전 공공기관들은 지방세 수입과 지역인재 채용 비율 등과 같은 외형적인 확장과 더불어 공공기관의 사회적 책임을 강조하며 지역상생을 위한 내형적 성장에도 힘을 쏟고 있다. 대표적인 예로 한국산업기술평가관리원(KEIT)은 지역발전을 위한 자매결연을 맺고, 지역사회와의 적극적 소통과 협력에 집중하고 있다. 한편 한국중부발전은 여성과 노동 일자리 창출사업에 집중하여 경제적으로 취약한 사회적 약자에게 양질의 안정적인 일자리를 제공하여 지역사회에 실질적인 도움을 주고자 노력하고 있다. 지방 이전 공공기관들의 지역상생과 협력을 위한 다각적인 노력은 공공기관의 특성을 살린 공공서비스를 제공하고, 지역 경제 활성화에 있어서 중추적 소임을 다하기 위한 움직임으로 보인다.

* 참고 - 아주경제, 2019.06.02
<https://www.ajunews.com/view/20190602105220593>

유통업계의 친환경 선언

친환경을 넘어 반드시 환경을 지켜야한다는 필(必)환경이 트렌드로 떠오르고 있다. 지속 가능하고 건강한 미래 환경을 위한 가치 소비를 지향하는 소비자들이 늘어남에 따라 유통업계 등도 이와 같은 변화에 발맞추어 친환경 계획을 잇따라 발표하고 있다. 한 예로 오비맥주는 지속가능한 지구환경을 위해 2025년까지 맥주 운반 차량의 30%이상을 전기차 등 친환경 차량으로 바꾸는 '친환경 물류' 계획을 밝혔다. 기후변화 대응에 중점을 두는 이 계획은 친환경 물류, 재생 가능한 태양광 발전 설비 구축, 포장재 재활용 확대 등을 통해 이산화탄소 배출량을 2025년까지 2017년 대비 25%감축을 목표로 한다. 다양한 기업들의 친환경 사회를 향한 움직임은 환경문제와 사회문제 해소를 통해 지속가능한 성장을 하는 기업으로 거듭나기 위한 노력이다.

* 참고 - 조선비즈, 2019.06.05
http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/06/05/2019060501288.html

중국의 신기술 개발 기업들, '사회적 선을 위한 기술'에 대한 관심 증가

최근 중국의 다양한 신기술 개발 기업들이 '사회적 선을 위한 기술'에 집중하고 있다. Green Coder라는 중국의 개발자 그룹이 만든 'United Aid Net'라 불리는 프로그램이 하나의 촉매제 역할을 하고 있다. Green Coder는 지난 2018년 미국의 IT 컨설팅 업체인 IBM이 개최한 재해대비 및 구호 솔루션을 개발하는 글로벌 챌린지인 'Call for Code 2018'에 참여하여 우승자 그룹 5위 안에 들었다. 이를 시작으로 점점 더 많은 수의 중국 기술 개발 기업들이 참여하기 시작해, 올해에는 새로운 참가자가 20개의 그룹이나 늘었다. 인공지능과 블록체인 등의 신기술을 활용하여 재해대비 및 구호는 물론 다양한 사회적 가치를 창출할 수 있는 기술에 대한 중국 기업들의 관심이 증대하고 있는 것이다.

* 참고 - China Daily, 2019.06.05
<http://global.chinadaily.com.cn/a/201906/05/WS5cf7256ca31051914270120f.html>

미국 기업들, 모든 의사결정의 84%는 기후변화를 고려해 결정

미국의 많은 기업들이 최근 기후변화의 심각성을 인지하고, 환경 친화적인 라벨링부터 에너지 사용 효율화에 이르기까지 다양한 분야에서 자사의 정책을 바꾸고 있다. 글로벌 컨설팅 사인 딜로이트(Deloitte)에 의하면, 기업 경영진들은 모든 의사결정 중 84%에 달하는 사항을 미국과 글로벌 기후변화에 대한 2018년 주요 보고서를 참고하여 결정했다고 답했다. 이들 중 절반은 비용 절감을 위해 기존의 에너지원을 친환경적 에너지로 대체하는 등 다양한 기후변화 대응 정책을 펼치고 있다고 대답했다. 한편 응답자의 39%는 이것이 "도덕적으로 옳은 일"이기 때문이라고 답했다. 이 같은 수치는 딜로이트의 이전 조사보다 11%나 오른 수치이다. 기후변화 대응은 이제 경영활동에 대한 의사결정에 있어 필수적인 고려 사항이 된 것이다.

* 참고 - The Washington Post, 2019.06.11.
https://www.washingtonpost.com/climate-environment/more-us-businesses-making-changes-in-response-climate-concerns/2019/06/10/a30c86ac-8944-11e9-98c1-e945ae5db8fb_story.html?noredirect=on&utm_term=.35545c1bcf84



국내·외 행사

국내 행사

윤경SM포럼 - '인공지능 시대의 윤리적 이슈'

국내외 AI 윤리 가이드라인에 대한 사례 공유와 인공지능의 개발 및 활용에 관한 인간의 윤리 정립 방향 논의

주최 산업정책연구원 윤경SM포럼 사무국

일시 2019.07.25

장소 롯데호텔, 서울

해외 행사

International Academic Conference on Business Ethics, Social Science and Knowledge Management

기업윤리와 관련해 학계, 산업계 종사자 및 기타 이해관계자의 논문을 발표하는 자리를 갖고, 다양한 사례에 대해 논의

주최 Institute for Social Science Research & Education

일시 2019.07.13 ~ 2019.07.14

장소 Paris, France

International Conference on Corporate Social Responsibility and Sustainable Development

기업의 사회적 책임(CSR) 및 지속가능한 발전과 관련해 최근 학계의 연구 결과와 동향 등을 공유, 논의

주최 World Academy of Science,
Engineering and Technology

일시 2019.07.29 ~ 2019.07.30

장소 Zurich, Switzerland



문화 속 기업윤리

시니어의 가치는 숫자가 아니라 관록에 있다



- 영화 <인턴>은 70세 시니어 인턴 벤과 30세 워킹맘 CEO 줄스가 서로를 이해하며 진정한 동료가 되어가는 이야기다. 극 중에서 벤은 수트를 고집하고 가족으로 된 서류가방을 들고 다니는 구세대 노인이다. 하지만 신세대 20~30대 직원들 사이에서 가장 매력적인 '동료'가 된다. 노트북도 켜 줄 모르던 벤은 어떻게 인터넷 패션회사에 적응할 수 있었을까? 일단 벤은 나이를 내세우지는 않는다. 줄스가 일을 주지 않는다고 낙심하지도 않는다. 무거운 카트를 밀어주고 연애상담을 해주고 어려운 의사결정도 도와준다. 중요한 것은 강요하거나 무시하지 않는다는 점이다. 끈대가 아니라 멘토다. 이러한 벤의 매력은 사업적 고민과 가정불화로 힘들어하는 줄스에게 최고의 조언을 해주는 데서 빛을 발한다. 줄스의 문제는 곧 젊은이들의 문제다. 그리고 오래 산 '동료' 벤에게는 줄스가 넉넉히 의지할 수 있는 관록과 지혜가 있다. 시니어의 가치는 숫자가 아니라 그들이 가진 경험에 있다. 기업은 여전히 그들이 필요하다. 엉망으로 돌아가던 줄스의 인터넷 패션회사를 전화번호부 출판사에서 평생을 일한 벤이 도울 수 있었던 것처럼.

* 이미지 출처: <https://movie.daum.net/moviedb/main?movieId=94359>

윤리적 인사관리의 실천기준

윤리적 인사관리를 실천한다는 것은 무슨 의미일까? 아래와 같은 항목을 이행함으로써 기업은 윤리적 인사관리를 실천할 수 있다.

지식1G



조직 내부의 윤리적 인사관리

- 1) 공헌과 보상의 균형 달성**
임직원의 공헌에 정당한 대가를 지불해주는 것
- 2) 조직 정의 실현**
내부적으로 공정하고 공평한 정의가 실현되는 것(정도경영)
- 3) 공정성 유지**
성과평가를 공정하게 하고
임직원의 의견을 민주적으로 반영하는 것

조직 외부의 윤리적 인사관리

- 1) 사회적 책임의 실현**
소외계층 채용 등 고용과 관련된 사회적 책임을 이행하는 것
- 2) 고용/노동 관련 법 준수**
해당 분야에 있어 준법경영을 하는 것
- 3) 이해관계자 욕구 충족**
이해관계자를 대상으로 기업이 부당한 행위를 하지 않는 것
*주주 대상: 자금 횡령, 부당한 배당
*직원 대상: 차별대우 등
*타사 대상: 인력 빼오기, 기술 탈취 등

윤리적 인사관리 관련 가이드라인

인사혁신처, 『공정 채용 가이드북』(2018.8)

공정한 채용 프로세스, 채용 단계별 공정성 확보 방안, 공정한 채용을 위한 체크리스트, 채용 우수사례 등을 소개

교육과정 알리미



ACA 동남아 지역여름아카데미 과정 참여 안내

국제반부패아카데미(International Anti-Corruption Academy, IACA)에서는 올해 최초로 서울에서 동남아 지역여름 아카데미 과정을 운영할 예정으로, 저명한 교수와 현장전문가의 강의를 통해 반부패와 컴플라이언스에 대한 이론과 실사례를 배울 수 있는 좋은 기회를 제공합니다.

교육개요

- * **일시·장소** : 2019년 8월 30일 ~ 9월 6일, 서울 강남 리베라 호텔
- * **참여대상** : 동남아 14개국의 반부패 및 컴플라이언스 분야 5년 이상 경력자 50여명
- * **교육비** : 250 유로(숙식비 포함, 지멘스청렴이니셔티브 지원)
- * **교육언어** : 영어 및 한국어
- * **신청방법** : 이메일(summeracademySEA@iaca.int) / 신청서식, 이력서, 언어능력 등 제출
- * **신청기간** : ~ 7월 12일

독자퀴즈



Q. 다음 중 인사관리 분야에서의 윤리경영 이슈와 가장 거리가 먼 것은 무엇일까요?

- ① 직원의 건강과 안전 보장
- ② 직원의 지속적인 역량 개발 지원
- ③ 공정하고 투명한 채용
- ④ 공급망 내 지속가능성 관리



지난 호 정답자는
김정수 님, **전영아** 님,
정예린 님, **배연희** 님,
김형룡 님입니다.
축하드립니다!!

정답 제출처

국민권익위원회 민간협력담당관실
(acrbusinessethics@gmail.com)

* 성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요.
(22일까지)

정답을 보내주시는 분 중 5명을 추첨하여
문화상품권을 보내드립니다.