

윤리경영의 도입과 실천을 위하여

최 인 철 삼성경제연구소 경영전략실 수석연구원

지금 왜 윤리경영인가?

최근 들어 국내외 모든 기업들이 기업윤리(business ethics)라는 새로운 화두(話題)로 고민하고 있다. 미국에서는 '02년 싸바니스-옥슬리 법(Sarbanes-Oxley Act)에서 「상장기업들이 윤리강령을 반드시 보유할 의무는 없지만, 만약 없다면 왜 없는지를 설명해야 된다」는 규정을 도입했다. 윤리경영이 「엔론(Enron)」사의 파산을 계기로 드러난 대기업의 회계부정과 최고경영층의 도덕적 해이 현상을 치유할 새로운 해법으로 제시된 것이다. 일본에서도 90년대 중반 이후 불거진 일련의 기업부정 사건들—「노무라증권」의 폭력단 이익공여사건(97년), 「미쓰비시자동차」의 불량부품 은폐사건(00년), 「유끼지루시(雪印)」의 불량 식자재 사용(01년) 등—이 경제계를 강타하면서 윤리경영이 기업경영의 새로운 키워드로 주목받고 있다.

국내에서는 외환위기 이후 많은 기업들이 윤리경영 시스템을 도입하기 시작했지만, 분식회계·불법정치자금·불량만두사건 등이 이어지면서 기업에 대한 신뢰는 바닥까지 추락한 상태이다. 이 때문에 많은 국민들은 윤리경영을 강조하는 기업들의 움직임에 냉소에 가까운 반응을 보이고 있다. 요컨대 신뢰의 위기에 봉착한 기업들의 상투적인 대응책 중 하나라는 것이다. 그러나 최근의 경영환경 변화를 좀 더 주의 깊게 관찰해 본다면 기업윤리가 일시적 유행이 아닌 21세기의 새로운 트렌드일 수밖에 없는 몇 가지 이유를 발견할 수 있을 것이다.

우선 기업윤리는 경영리스크와 직결된다. 윤리적 의사결정은 단 한번의 실수로 기업을 도산의 위험에 빠뜨릴 수 있는 치명적인 위험의 영역에 속한다. 기업의 윤리적 결여로 인해 발생하는 사건의 경우에는 과징금이나 소송과 같은 직접적인 비용은 물론 업무의 마비, 종업원 사기 저하, 고객 이탈, 주식 투매 등으로 연결된다. 실제로 「미쓰비시 자동차」는 연이은 비윤리적 경영 행위를 수습하지 못한 채 최고경영자가 3년 사이에 3번이나 교체되는 혼란을 겪은 끝에 경영권을 「다임러 크라이슬러」에 이양했으며 「유끼지루시」는 도산했다.



기업이 윤리경영을 심각하게 고민해야 하는 두 번째 이유는 기업에 대한 사회적 기대가 역사상 유례없이 높아지고 있다는 점이다. 세계화 및 규제완화의 영향으로 기업이 지배하는 생활의 범위가 확장되면서 각국의 소비자와 시민단체들은 기업이 경제적인 기여의 차원을 넘어 정치, 사회, 문화 전반에 걸쳐 윤리적 기준을 갖출 것을 요구하고 있다. 「나이키」사의 협력업체들이 동아시아 근로자들을 저임금으로 부당대우 하고 있다는 사실이 알려지면서 전개된 불매운동, 발데즈호 원유 유출에 즉장 대응했던 「엑슨사」에 대한 환경단체들의 항의 등은 모두 변화하고 있는 현대사회의 기업관을 단적으로 보여 준다.

국내외 기업들이 윤리경영을 과거보다 심각하게 수용할 수밖에 없는 세 번째 이유는 국제기구를 중심으로 전개되고 있는 윤리경영의 표준화 경향이다. UN과 OECD는 물론 민간단체에서도 반부패와 기업윤리에 대한 글로벌 스탠다드화 작업을 가속화하고 있다. 특히 미국 윤리임원 협의회(EOA: Ethics Officer Association)라는 단체에서는 국제표준화기구(ISO)에 기업윤리경영 표준안 을 채택할 것을 권고하고 있다. 윤리경영의 국제표준화 작업이 완성되면 기업윤리가 품질 또는 환경인증과 마찬가지로 국제거래의 필수적인 요소로 등장하게 됨은 물론 기업의 신용도를 평가하는 중요한 기준으로 작용할 것이다.

그러면 위와 같은 경영환경의 변화에도 불구하고 윤리경영이 정착되기 어려운 이유는 무엇인가? 그 원인은 일차적으로 기업윤리와 이윤 추구는 세심한 제도와 주의가 수반되지 않는 한 언제든지 갈등을 일으킬 수 있는 일종의 숙명관계에 있기 때문이다.

윤리경영이란 '법률 준수의 차원을 넘어 입법 취지와 사회 통념까지도 감안하는 경영활동'이다. 예를 들어 윤리적인 기준과 상충하는 의사결정을 내려야 할 경우 법적 책임이 없어도 사회가 요구하는 윤리 기준을 고려하는 경영방식이다. 그러나 법률을 위반하면 처벌을 받지만 윤리는 어디까지나 자기규범인 만큼 법적인 제재를 받지 않는다. 이 때문에 많은 경영자들은 경영활동과 윤리는 독립된 별개의 영역에 존재하는 개념이고 따라서 합법적인 테두리 내에서는 이윤추구를 위해 어떠한 행동을 해도 좋다는 기업관을 갖고 있는 것이 사실이다. 물론 윤리경영의 중요성을 강조하는 학자들은 대체로 경영성과와 기업윤리 사이의 윈-윈(win-win) 관계를 강조한다. 윤리수준이 높은 기업일수록 경영성과가 뛰어나며, 따라서 윤리경영이야말로 기업이 취할 수 있는 최선의 장기 전략이라는 것이다. 최근 들어 국내외 많은 연구들이 이를 뒷받침 하기 위한 결과들을 제시하고 있다.

하지만 위와 같은 윈-윈의 관점은 대단히 이상적이거나 예외적인 가정으로 간주해야 한다. 실제로 기업은 이윤추구를 목적으로 창출된 조직인 만큼 윤리와 같은 규범적 가치체계를 경영에 내재화하기에는 많은 제약이 따른다. 단적인 예로 소비자들이 반드시 윤리적인 기업의 제품을 선호하리라는 보장은 없다. 시민단체나 정부가 원하는 높은 수준의 윤리적 기준을 충족시키는 기업이 비용 부담으로 인해 성장에 제약을 받는 경우도 종종 발견할 수 있다. 이처럼 냉엄한 비즈니스의 현실 때문에 기업의 일차적 목적인 이윤과 고용창출이 전제되지 않는 한 기업윤리는 사치에 불과하다는 극단적인 주장이 제기되기도 한다. 실제로 국내외를 막론

하고 대부분의 기업들은 사회적 비판에 처할 경우 이윤과 윤리수준 사이의 윈-윈 관계를 강조하지만, 경쟁이 격화되면 윤리적인 의사결정을 쉽게 포기하기도 한다. 따라서 이윤추구와 기업윤리 사이의 딜레마를 윈-윈 관계로 전환시키기 위해서는 최소한의 제도적 장치와 강력한 의지가 필요하게 된다.

윤리경영의 최소 요건 : 「3C」의 구축

기업에는 군인도 경찰도 없다. 또한 유연한 변신이 요구되는 경영활동의 특성상 기업윤리와 관련된 모든 문제를 임직원 개인에게 맡기거나

시 거짓정보와 이로 인한 위화감 조성이라는 한계는 있지만, 비윤리적인 행위를 사전에 차단하는 조기 경보 차원에서 꼭 필요한 제도이다. 실제로 한 컨설팅회사의 2003년 조사에 따르면 미국의 경우 기업범죄의 약 36%가 내부고발제도에 의해 발견 · 시정되고 있다. 세번째는 기업윤리 준수를 위해 반복적인 교육을 실행함으로써 임직원들간의 공감대를 형성(Consensus by ethic education)하는 것이다. 선진기업들은 기업윤리에 대한 비전과 가치관 공유를 위해 사례 개발, 기준이 불분명한 윤리적 문제에 대한 공개 토론 등 가능한 모든 커뮤니케이션 수단을 동원하여 윤리교육에 치중하고 있다

[윤리경영 실천을 위한 경영시스템으로서의 「3C」]

구 분	주 요 내 용	
기업윤리강령 (Code of conduct)	기업윤리의 준수가 구체적이고 明文化된 형태로 사원들의 행동지침으로 제시되고 있는가?	
윤리 준수 감독 조직 (Compliance check organization)	윤리경영을 실현하기 위한 조직, 제도가 구비되어 있는가? →윤리경영 전담부서 및 임원, 내부 보고(고발) 시스템, 감사 및 평가 시스템 등	- 자료 - 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에서 재구성
교육에 의한 공감대 형성 (Consensus by ethic education)	기업윤리 준수를 위한 반복적이고 일상적인 교육이 제공되고 있는가?	

사전적으로 관리하기란 거의 불가능하다. 이 때문에 경영구조 측면에서의 시스템적 접근이 요구된다. 선진기업들의 윤리경영시스템은 흔히 「3C」로 표현되는데, 국내기업들도 우선은 아래와 같은 「3C」를 구축하는 작업에서부터 윤리경영을 실천해야 할 것이다.

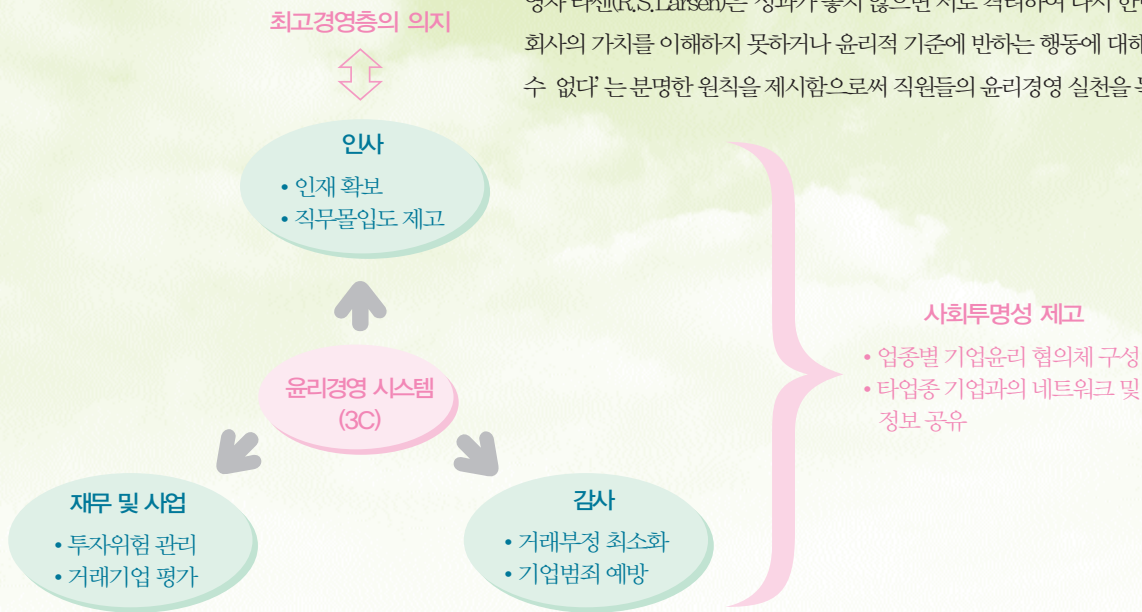
윤리경영시스템의 첫번째 구성요소는 윤리강령(Code of ethics)이다. 윤리강령은 기업윤리 준수를 위한 사원들의 행동지침을 문서화 한 기업과 임직원의 약속이다. 미국은 대기업의 약 90%가, 영국은 약 57%가, 독일은 약 51%가 독자적인 윤리강령을 보유하고 있는 것으로 조사되고 있다. 일반적으로 기업윤리는 개인의 재량과 사고가 작용하는 일종의 회색지대이기 때문에 사원수칙과 같은 세세한 규정 보다는 경영자와 임직원들이 의사결정을 내리기 전에 반드시 고려해야 할 원칙과 요소들을 명확히 규정함으로써 윤리적 의사결정의 가이드라인 역할을 수행할 수 있어야 한다. 두번째는 윤리경영전담임원을 선임하고 윤리경영을 실현하기 위해 내부고발제도와 교육 등을 담당하는 일상적인 감독조직(Compliance check organization)을 운영하는 것이다. 윤리경영 전담임원은 정보공유 및 자원동원이 가능하도록 영향력을 갖춘 인사가 선임되며 대체로 이사회에 직보할 수 있는 권한을 갖고 있다. 내부고발제도 역

윤리경영 시스템을 활용한 기업가치 제고

윤리경영시스템이 구축되었다 하더라도 기업윤리를 기존의 경영과정과 동떨어진 추상적인 선언 정도로 간주할 경우에는 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. 예를 들어 윤리경영은 핵심인재들의 이직률을 줄이고 기업의 생산성을 높이는 가치창조기능을 수행할 수 있다. 특히 빠른 승진과 높은 보수로 확보한 인재는 언제든지 같은 이유로 회사를 등질 수 있는 반면, 선한 사람들이 만든 선한 기업이라는 이미지는 구성원들에게 일생을 통해 추구할만한 숭고한 가치를 부여함으로써 인재 확보와 생산성 측면에서 유리하게 작용할 수 있다. 거래기업과 공동으로 윤리경영 평가모형을 구축하고 활용함으로써 거래부정이나 돌발사태 등에 대비하는 것도 윤리경영의 가치 창조 기능을 높이는 좋은 방안이 될 수 있다. 대부분의 기업들은 거래기업의 재무적인 정보에만 관심을 집중하고 있으나, 실제 큰 사고는 기록으로 관찰되지 않는 거래상대자의 비윤리적 행위에 기인하는 경우가 많기 때문이다. 이는 윤리경영이 기존의 재무

및 감사 기능을 보완하는 역할을 수행할 수 있음을 의미한다.

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 최고경영자의 판단 영역일 수 밖에 없다. 실제로 윤리경영의 대명사로 불리는 「존슨 앤 존슨(J&J)」의 최고경영자 라센(R.S.Larsen)은 '성적이 좋지 않으면 서로 격려하여 다시 한번 기회를 줄 수 있지만, 회사의 가치를 이해하지 못하거나 윤리적 기준에 반하는 행동에 대해서는 다른 처방이 있을 수 없다'는 분명한 원칙을 제시함으로써 직원들의 윤리경영 실천을 독려한 바 있다.



[국내 기업의 윤리경영 제고 방안]

기업간 협력과 사회 투명성 제고

마지막으로 국내기업들의 윤리경영 수준을 한 단계 제고하기 위해서는 단일 기업뿐 아니라 기업간 협력 방안을 강구할 필요가 있다. 비윤리적인 기업행위가 경쟁우위를 가지는 현실이 지속될 경우, 특정 기업에게만 윤리적인 의사결정을 강요할 수는 없기 때문이다. 따라서 윤리경영을 실천하는 기업이 최소한 불이익을 당하지는 않도록 게임의 규칙을 정비해 나가려는 노력이 요구된다. 예를 들어 해외에서는 내부자 거래의 유혹에 빠지기 쉬운 금융업계나 정부 조달과정에서 비리의 온상으로 타락할 소지가 있는 군수업계의 경우, 공통의 윤리강령을 제정하고 정기적인 포럼 등을 통해 윤리경영 실천 사례와 정보를 공유함으로써 과열경쟁으로 인한 비윤리적 행위의 가능성을 경계하고 있다.

보다 거시적인 차원에서는 정부와 정치권을 비롯한 사회 전체의 투명성 확보가 긴요하다. 사회 전체가 투명해지지 않은 채 사원들에게만 비현실적인 윤리규정의 준수를 강요할 경우 오히려 조직 구성원들의 냉소적인 태도에 의해 윤리경영의 실천은 좌초될 수밖에 없을 것이다. 특히 지금처럼 기업을 감시해야 할 사회의 감독자(monitor)들조차 윤리라는 기준 앞에 당당하지 못한 상황에서는 기업들이 언제든지 생존을 핑계로 사회가 요구하는 엄격한 윤리 규범을 피하고 싶은 충동에 빠져 들 수밖에 없다.