

공기업 윤리경영 방안에 관한 연구

A Study on Schemes of Ethical Management of The Public Enterprise

오필환(Oh, Phil Hwan)*

ABSTRACT

The purpose of this paper is to suggest critical schemes of ethical management of the public enterprise. Ethical management of the public enterprise should be approached with a complete view of a firm, including a social environmental situation because it is based on the management philosophy of decision making made in a complex situation. Ethical management should be made by the consideration of cultures, both of each nation and each corporation. The most important aspect of ethical management is the moral leadership of CEO and his/her ethical philosophy, because it is formed through the top-down flow of the management. Ethical management of the public enterprise is very important because its impacts on social economy and individual lives are enormous. In this paper, I suggest several schemes of ethical management of the public enterprise:

- 1) To set up substantial principles of ethical management
- 2) Right ethical decision making
- 3) Strong will and moral leadership of the top manager
- 4) To settle down the ethical culture of a corporation
- 5) To remove any moral issues and encourage all anti-corruption activity.

Key words: 윤리경영(ethical management), 공기업(public management)

1. 서론

지구촌화와 국제경쟁의 상황에서 한국의 기업이 당면한 과제 중에 국제적인 기준을 따라야 한다는 요구와 투명한 사회와 기업의 사회적 책임의 중요성이 부각되면서 우리나라에서도 윤리경영¹⁾의 필요성이 대두되었다. 이를 위해서 각 기업들은 제도적인 장치와 노력을 기울여 왔지만, 아직 기업의 조직 문화와 우리사회의 환경적 여건이 윤리경영의 심각성을 느끼지 못하고 있어서 그 효과는 확실히 보여 주고 있지 못한 실정이다. 지금까지 많은 기업들이 선언적이고 제도적인 시도를 계속하고 있는데 이제는 실제

* 백석대학교 교수

1) 윤리경영(ethical management)은 투명경영(transparency management), 기업윤리 등으로 혼용되어 사용되고 있지만, 일반적으로 미국의 경우 윤리경영으로 공통적으로 사용되고 있다고 본다.

적이고 현실적이며 우리나라와 각 기업의 특성을 고려한 윤리경영의 방안이 수립되어야 한다.

윤리경영은 미래의 기업이 추구해야 하는 가치이며, 윤리경영의 효과는 기업의 이윤을 높이고 자본의 조달이 용이하게 한다는 연구결과(Cummings : 2000, Jackson:2000, Trevino and Brown:2004, 이학중 외: 2000, 이인석 외:2006)가 나오고 있어서 더욱 관심을 집중하고 있는 분야이다.

더욱이 공기업은 국민생활과 국가경제에 파급되는 효과가 매우 크고, 공익의 보장이라는 명제를 안고 있어서 일반 사기업보다 더 윤리경영의 필요성과 중요성이 대두되고 있다²⁾. 공기업은 국민경제에 미치는 영향이 지대하여 GDP의 10% 정도를 점하고 있으며, 요즈음은 지방 자치단체가 운영하는 지방공기업도 증가하는 추세를 보이고 있어서 그 영향을 매우 크다고 본다.

또한 공기업은 국가의 주요 기간산업과 기초 서비스를 제공하기 때문에 국민의 경제뿐 아니라 일반 사기업의 기업 활동에도 결정적인 영향을 미치는 중요 기업이다. 이러한 공기업은 기업성을 가지고 있으면서도 공공성을 지닌 성격이 강하기 때문에 윤리경영은 더욱 강조되고 있는 것이다.

기업은 이윤추구라는 목표를 가지고 있는 조직이기 때문에 끊임없이 윤리 문제가 생겨날 수밖에 없는 조직이다(Sudhir and Murthy, 2001). 그러나 이러한 한계를 극복하고 기업의 경영이 윤리적으로 이루어 져야 하는 것은 산업화된 사회에서 기업의 역할이 매우 크고 중대해진 이 시대에 사회적 요청인 것이다. 왜냐하면, 모든 시민들은 기업의 생산과 소비 과정에 영향을 받으며, 기업에 속해서 살아가야 하는 부분이 너무나 크고 중대하기 때문이다. 더구나 공기업의 경우는 국가의 공익을 추구하는 기업으로서, 이윤창출 뿐 아니라 시민들의 생활에 직접적으로 크게 영향을 주는 것으로 공익을 중시해야 하기 때문에 윤리적 경영은 일반 사기업보다 더 중대한 문제이다.

기업의 윤리경영에 관한 연구는 윤리에 관한 철학적 접근은 무엇이 윤리적인가 하는 문제에 관한 대답을 주고는 있지만 기업의 현실 문제를 해결하는 데는 한계가 있다. 왜냐하면, 기업의 현실과 윤리이론 사이에는 괴리가 있으며 철학적인 윤리 준거의 적용이 곤란한 경우가 많이 있을 수 있다. 따라서 기업의 윤리경영은 철학적 윤리 기준의 준거를 두고 있다고 하더라도 보다 기업현장의 문제를 해결할 수 있는 윤리적 경영방안과의사결정, 교육 훈련의 방안이 필요한 것이다.

미국의 윤리경영의 문제는 1980년 이후 분식결산, 부정정치자금의 현금, 해외 뇌물사건등이 기업의 비윤리적 행위가 사회적 관심과 질타를 받으면서 다시 관심을 모으기 시작하였으며 우리나라의 경우에도 최근에 윤리경영의 중요성이 대두되면서 전경련의

2) 감사원이 2006년부터 95개의 정부산하기관 경영혁신 추진실태를 감사하였는데 그 결과 정부 산하 기관의 예산집행, 조직과 인력관리 측면에서 개선이 필요한 것으로 평가 되었다. 이 결과를 보면 불필요한 국내외 지사 운영으로 예산낭비, 인격과 조직의 방만한 운영, 인사비리, 도덕적 해이,방만한 예산운영 등의 비윤리적 행위가 심각한 것으로 나타났다(감사원2007, 보도자료)

2006년도 조사에 의하면 매출 500대 기업 중 설문응답 기업의 84.1%가 기업윤리헌장을 제정하였으며 제도적인 윤리경영의 틀을 마련하는데 노력하고 있는 것으로 나타나고 있다.³⁾ 그러나 이러한 기업들의 제도적인 노력에도 불구하고 기업의 비윤리적 행위는 계속해서 터져 나오고 있어서 윤리경영이 정착하기에는 보다 실제적인 접근이 필요하며 제도만이 아니라 기업과 사회의 총체적인 접근이 필요하다고 본다.

따라서 이논문은 기업의 일반적인 윤리경영 문제에 접근하면서 공기업의 윤리경영을 위한 발전적인 방안을 제시하고자 한다.

II. 윤리경영의 개요

1. 배경과 필요성

경제발전과 사회발전이 동시에 이루어지면서 소비자와 투자자, 경영자, 시민사회, 기업의 직원 등의 의식이 성숙되었고, 이에 따라 단순한 상품이나 서비스의 수요공급이 아니라 환경과 사회적 가치의 실현, 인권, 환경 등에 대한 관심이 증대되면서 기업의 사회적 책임과 윤리경영에 대한 관심이 증대되게 된 것이다.

윤리경영의 이론적 배경에는 현재조직의 효율성이 증대함에 따라 새로운 윤리와 관련된 이슈들이 더 많이 등장하게 되었다. 회사규모의 축소, 조직의 의사결정을 효율적으로 하기위한 계층의 축소와 평면적 조직구조화, 전문가 집단의 고용과 활동, 사회적 책임에 대한 관심 등은 윤리개념을 배제한 기존의 통제와 관리방식으로는 신뢰와 충성, 헌신 등의 개념을 실현하기가 어려워졌다.

국제적인 윤리 환경은 엔론사태 이후에 본격적으로 기업의 윤리경영을 강조하게 되었다. 국제기구의 윤리라운드 추진은 여러 가지 국제기구를 통하여 이루어지고 있다. WTO에서 1996년 1월 ‘정부조달의 투명성 협정’을 체결하고 우리나라도 1997년에 시행하고 있다. UN에서는 1996년 12월에 ‘국제 상거래에 있어서 부패와 뇌물에 관한 선언문’을 채택하였고, OECD에서는 1997년 12월에 ‘OECD 국제상거래 뇌물 방지 협약’을 제정하여 1999년부터 시행하고 있으며, 국제투명성기구에서는 1995년을 ‘세계반부패의 해’로 지정하고 그 해부터 매년 국가별 청렴도 인식지수를 발표하고 있다. 또한 세계은행은 ‘반부패 지식자료센터’를 운영하여 각국의 반부패 정책을 지원하고 있다. 또한 미국윤리임원협의회(EOA)는 기업 윤리경영 표준안 제정하여 국제표준화 기구(ISO)에 추천하여 국제적인 표준 모델로 제안할 계획에 있다(위수일, 2005).

또한 많은 기업들이 윤리경영의 부족으로 치명적 손실 감수 하는 사례가 발생하면서 윤리경영의 중요성이 더욱 강조되게 되었다.

3) 전국경제인 연합회, 2006, 기업윤리 실태조사

국내적인 윤리경영 환경은 상술한 국제적인 요구와 변화에 순응하고자 하여 노력하고 있으나 아직은 초보 단계이다. 특히 한국은 국제 투명성기구가 발표한 부패인식지수에 따르면 표1)에서 보는 바와 같이 매년 4-5점 수준으로 약 5천불 소득 국가의 수준에 머무르고 있다. 이는 기업의 비윤리적 경영과 정경유착 등의 고질적인 병폐가 국제사회에서 부패한 국가로 비춰지게 한 것이다. 우리나라의 실질적인 부패 상황은 많이 개선되어가고 있음에도 불구하고 부패인식지수가 획기적으로 개선되고 있지 않는 것은 기업의 윤리경영에 대한 문제가 정경유착과 권력형 비리와 동시에 터져 나오는데 기인한 것으로 분석된다. 또한, 한국은 1982년도에서 2001년 사이에 사회의 신뢰도가 3.6에서 2.7로 하락하였다. 이는 기업의 윤리적 경영의 현실도 반영된 것으로 보인다.

<표 1> 년도별 CPI 지수⁴⁾

년도	02	03	04	05	06	07
순위	40/102	50/133	47/146	40/159	42/163	43/180
점수	4.5	4.3	4.5	5.0	5.1	5.1

스위스 IMD에서 발표한 국가 경쟁력 순위를 보면 한국 기업의 윤리적 경영 실태는 49개국 중 39위로서 매우 경쟁력이 약한 것으로 나타나고 있다. 이는 한국의 경제위기와 기업의 사회적 신뢰 상실을 반영한 것이라고 본다.

한국의 주식 가격의 저평가원인은 여러 가지 중에서 상위 7가지 중 정치적 요인 2가지를 제외하고는 5가지가 윤리경영과 관련된 문제들 때문인 것으로 보고 되고 있다⁵⁾. 즉, 회계의 불투명성과 기업지배구조의 낙후성과 투자자들의 투기성, 산업의 불건전성, 경직된 노사문화 등 윤리경영의 문제들과 불투명한 한국 기업의 현황이 주로 영향을 주는 것으로 지적되고 있다.

국내의 윤리환경은 1999년 국제 상거래 뇌물 방지법의 제정, 정부의 반부패정책과 국가 청렴위원회의 활동, 기업의 지배구조 조정, 청렴계약제, 시민단체의 기업윤리 감시 활동, 공기업의 청렴음부즈만제도의 도입 등 제도적인 장치가 많이 마련되었다.⁶⁾

윤리경영은 현대 경제환경에서 소비자들과 각종 시민단체와 환경단체들의 요구 등에 부응하며, 기업의 지속가능한 성장을 이루고 국가의 상생과 공생의 노력을 위해서 반드시 필요한 것으로 되어가고 있다. 또한, 거대 글로벌화 기업의 확장의 반작용으로 기업의 투명화와 사회적 연대의 강화로 인한 압력에 부응해야 하기 때문에 이제는 대기업 뿐 아니라 중소기업 까지도 다 필요한 경영방향이다. 또한 국제적 기준을 충족해야 하는 국제기구의 요구와 지구촌화의 무한경쟁시대에 경쟁력을 확보하기 위해서는 윤리경

4) 국제 투명성기구 홈페이지 발표 자료 재정리

5) 전국경제인연합회, CEO report, 2005

6) 유철(2001), “윤리경영 왜 필요한가”라는 논문에서 이러한 국내환경에 대한 설명을 통해 국내도 윤리경영의 개념이 정착되어야 함을 주장하고 있다.

영의 추세를 받아들여야 한다.

공기업의 경우에는 규모가 대규모 일 뿐 아니라, 기업의 특성상 공익을 추구해야 하지만, 방만하고 비효율적 경영의 가능성을 지니고 있어서 윤리경영은 경영혁신적 차원에서 필요하다.

경제학자인 Friedman(1970)은 기업의 사회적 책임이 증가하면 그 기업의 이윤을 증대시킨다고 주장하였으며 이는 현실적으로 성공하는 많은 기업들이 이런 이론을 입증하고 있다.

2. 개념

윤리경영은 기업윤리와 투명경영등과 같이 여러 가지 개념을 혼용해서 사용하고 있었지만, 최근에는 윤리경영이란 용어로 통일하여 기업들이 직접 사용하고 있다. 윤리경영에 대한 여러 가지 정의를 종합하여 보면 윤리경영이란 모든 경영 활동시 윤리를 최우선 가치로 생각함과 아울러 모든 업무활동의 기준을 윤리규범에 맞추어 투명하고 공정하며 합리적으로 업무를 수행하고 기업의 사회적 책임을 다하는 경영 방식을 말한다. 또한 기업이 적극적이고 주체적으로 기업윤리의 준수를 하는 것⁷⁾을 의미한다.

Carroll(1979)은 기업의 사회적 책임을 강조하면서 기업은 사회에 대하여 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임 또는 재량적 책임을 다해야 한다고 주장하였다. 기업의 경제적 책임이란, 주어진 자원과 자본, 인력을 사용하여 생산을 담당하는 기관으로서 가장 효율적으로 자원을 사용하여 생산을 하여야 하며, 소비자가 필요로 하는 제품과 서비스를 제공해야 하는 책임이 있다는 의미이다. 법적인 책임이란, 기업의 활동을 하는데 있어서 법과 질서를 지키고 합법적인 생산 활동이 이루어 져야 한다는 것이다. 윤리적 책임이란, 사회 통념적인 개념으로 본 윤리적 기준을 충족하는 생산활동을 해야 한다는 것이다. 자선적 또는 재량적 책임은 기업과 기업 구성원들이 자유로운 사회활동을 통하여 국민 문화와 건강, 체육, 복지 등에 기여하는 활동을 하여, 국민과 함께 하는 기관으로서의 역할을 하여야 한다는 것이다.

공기업의 경우에는 특히 이러한 사회적 책임이 균형있게 이루어 지도록 강조 되어야 한다.

결국, 윤리경영이란 이러한 기업의 사회적 책임을 다하는 것으로 정리할 수 있다.

Schroeder(2002)는 윤리적 기업의 형태를 다음 몇가지로 구분하고 있다. 첫째는, 그들의 이윤을 사회에 환원하는 것으로서 Microsoft사와 같은 기업을 의미한다. 둘째는 Ben & Jerry 아이스크림회사와 같이 사회적 가치를 기업의 일상에 통합하는 경우도 있다. 예를 들면, 그들은 땅콩을 친환경농장에서 구매하고, 블루베리를 경제적으로 낙후

7) 김성수(2004)는윤리경영을 투명경영이란 말로 표현하고, 투명경영은 좋은기업(good company), 맑고 투명한 기업(clean company), 환경친화적 기업(green company), 열린경영을 하는 기업(Right company)를 의미한다고 설명하고 있다.

된 인디안 마을에서 구매하고, 빵 종류는 노숙자 프로젝트에 동참하는 뜻으로 구매처를 선정하였다. 그들은 지나치게 고가의 마케팅 비용을 사용하지 않고, 사회적 목적을 지원하는 보험과 은행을 이용한다. 또한 생산과정에서 재활용과 폐기물 취급 기술을 개발하여 사용하고, 증권시장에 사용할 돈을 이웃과 나누는 일을 하며, 아빠가 자녀 양육을 위한 휴가를 주며, 무료 헬쓰크립을 사용하도록 하며, 가장 높은 임금을 받는 사람이 가장 낮은 임금을 받는 직원보다 7배를 초과 하지 못하도록 하였다. 그러나 이 제품은 콜레스트롤이 매우 높으며, 건강에 좋은 제품이 아니며, 많은 저소득층에게는 너무나 비싼 제품을 생산한다는 윤리적 문제를 안고 있다.

셋째는, 윤리적인 생산물과 서비스를 제공하는 것이다. 금연 약품처럼 당뇨병환자들에게 혈당의 수치를 자동측정하여 날마다 손가락 끝을 찔러서 혈당을 측정해야 하는 고통을 덜어주는 약품을 만드는 것 등이 그 예이다. 공기업은 이런 면에서 보면 세 가지의 특성을 모두 지닌 기업으로서 역할을 해야한 것으로 사기업과 국민경제에 역할 모형으로서 위치를 가져야 한다.

윤리경영의 특성은 이 모든 것은 관리자인 상부계층에서 하위계층으로 시행하도록 지시하고 내려가야 하는 형태의 윤리운영이다. 윤리경영은 하부에서 조성된 분위기가 기업의 철학을 형성할 수 없으며 CEO를 중심으로 한 기업의 관리자와 주주들로부터 시작 되어야 한다.

<표 2> UN Global Compact 4대 영역의 10대원칙⁸⁾

인권관련사항	1. 기업은 국제적으로 선언된 인권의 보호를 존중하고 지지해야 한다
	2. 기업은 인권의 탄압하는 일에 공모하지 말아야 한다
노동기준사항	3. 기업은 결사의 자유와 단체 협약권의 실질적 인정을 지지하여야 한다
	4. 기업은 모든형태의 강요되거나 강제된 노동을 고용하지 않아야 한다
	5. 기업은 아동노동을 실질적으로 폐지하여야 한다
	6. 기업은 고용과 직업에 관하여 모든 차별을 하지 말아야 한다
환경관련사항	7. 기업은 환경파괴와 관련된 도전에 대해 예방적 조치를 지지한다
	8. 기업은 더 높은 환경적 책임을 증진시키는데 솔선수범한다
	9. 기업은 환경친화적인 기술을 개발하고 확산하는 것을 장려한다
반부패 관련사항	10. 기업은 부당한 강요와 뇌물을 포함한 모든 형태의 부패에 반하여 사업을 하여야 한다

8) UN Global Compact 홈페이지 자료 번역

윤리경영의 표준개념이 모호한 상황에서 UN에서 1997년부터 Global Compact를 발표하고 기업의 사회적 역할을 강조하게 되어 좋은 기준이 될 수 있게 되었다. UN Global Compact⁹⁾는 새로운 글로벌 경제를 존속 시키고 지구촌화의 혜택을 모두 같이 누리도록하기 위해 열가지 원칙을 발표하고 기업의 사회적 책임을 강조하게 되었다.¹⁰⁾

Global Compact의 참가 주체는 정부, 기업, 노동자, 시민사회단체, 국제연합이며 우리나라도 많은 공기업들과 사기업들이 이 조직에 참여하고 있다.

GC의 10대원칙에서도 표현되고 있지만 사회적 책임을 바탕으로 한 윤리경영은 반부패 행위를 포함한 인권, 노동기준, 환경관련 사항들이 중심이 된 기업 경영의 전반적인 패러다임의 전환이라고 볼 수 있다.

2007년 7월에 개최되었던 GC리더들의 정상모임에서 기업의 역할에 대해 다음과 같이 발표하였다.¹¹⁾

1) 지구촌화는 기업의 사회적 역할을 재정의 하게 하였다. 시장과 지역사회와 시민들 간의 상호의존성이 더 깊어지면서 기업은 환경과 사회, 협치의 이슈들에 더 광범위하게 직면하게 되었다.

2) 기업의 시민정신에 더 잘 적응하는 기업은 사회와 기업의 지속적인 생존능력을 증가시키고 있다.

3) 책임있는 기업의 행위는 국제협력과 평화와 발전, 그리고 인권의 보호에 기여하게 된다.

4) GC의 기준을 충족시키는지 여부에 관한 측정이 기업의 성과를 평가하는데 중요한 요인이 된다

5) 주주와 정부, 시민사회단체와 노동단체등과 상호 협력하고 공조하는 것이 복잡한 사회 문제를 해결하는데 도움이 된다

6) 투자자들도 기업이 환경과 사회, 그리고 국가 협치에 적절한 행위를 하는가 하는 것이 투자 결정에 중요한 역할을 하게 되었다는 내용의 글로벌 시대의 기업의 역할에 대한 재정의를 하면서 GC의 10대 원칙을 기업과 국제사회가 적극적으로 수행 하도록 요구하고 있다.¹²⁾

이러한 기업의 사회적 역할에 대한 개념을 기준으로 볼 때 윤리경영은 반부패적인 경영을 포함하여 사회에 미치는 전반적인 영향에 대한 윤리적 책임을 의미한다고 말할 수 있다.

9) 1999년 1월에 Kofi Annan 전 유엔 사무총장이 스위스의 World Economic Forum 연설에서 처음으로 “the Global Compact”를 제안하였고 2000년 7월에 공식 출범한 이래 현재 약 3800 개의 기구가 참여 하였으며 이중에는 100개국의 2900여개의 기업이 참여하고 있다.

10) UN Global Compact 홈페이지: www.unglobalcompact.org

11) Geneva Declaration, Global Compact 홈페이지

12) > 기업의 사회적 책임의 대표적 지표: 유엔 환경프로그램(UNEP)와 환경적으로 책임 있는 경제연합(Coalition for Environmentally Responsible Economies : CERES)이 개발한 지표는 다음과 같다.

윤리경영은 기업이 자신의 사회적 책임에 대해 어떤 행태를 보이느냐 하는 것에 따라 비윤리 경영과 탈 윤리경영으로 구분될 수 있다¹³⁾. 비윤리경영(Immoral Management)은 기업성장과 이윤을 위해서는 탈법적 행위도 용인한다는 것이며, 이윤만 추구하는 탐욕적인 기업행태를 의미한다. 탈윤리 경영((Amoral Mgt)은 법의 테두리 내에서는 무엇을 해도 무방하다는 것으로 합법적인 행동으로 보여진다. 그러나 합법을 가장한 비윤리적 행위는 합법적이라는 명분으로 묵과되기 쉬운 것이다. 윤리경영(Moral management)은 입법의 취지나 사회통념을 감안한 기업윤리를 준수하는 것으로서 사회에 이익을 끼치는 경영을 말한다. 문제는 탈 윤리 경영의 행태가 중심이 되어 있는 기업의 풍토를 어떻게 윤리경영으로 승화하는가 하는 것이 가장 중요한 과제이다.

3. 해외 윤리경영과 비교

미국의 윤리경영¹⁴⁾은 사전 예방적 차원에서 이루어 지고 있으며 국가 전체가 추구하는 가치와 체계적인 법률과 규정의 제정과 적용이 매우 중요하며 실질적인 효과가 나오도록 실제적인 윤리강령과 실천지침이 시행되고 있다.¹⁵⁾

한일간 윤리경영에 관한 관리자의 인식비교 연구(정진철, 최태희 2006)에서 2000년대

범주	관점
직접적 경제영향	고객, 협력업체, 종업원, 자본공급자, 공공부문
환경	자재, 에너지, 물, 생물다양성, 배출, 폐수, 공급자, 제품과 서비스,준법, 운송
노동관계와 일자리	고용, 노동/경영관계, 보건과 안전, 훈련과 교육, 다양성과 기회
인권	전략과 경영, 차별반대, 결사와 단체협약의 자유, 아동노동과 강제노동 거부, 징계관행, 원주민 권리
사회	지역공동체, 뇌물과 부패, 정치적 기부, 경쟁과 가격
생산책임	소비자 건강과 안전, 제품과 서비스, 광고, 프라이버시 존중

13) 삼성경제 연구소, “윤리경영의 선진사례와 도입방안”(20002)에 보고서에 개념을 정리하였다.

14) 미국 기업의 윤리경영 시스템

	윤리강령	감독조직	교육
존슨 앤 존슨	- 기업의 사회적 책임 공표(1935) - Our Credo 제정 (1943)	- 인사부 담당 - 승진에 반영 - 2년마다 설문조사	- 임원대상Credo Leadership 교육 - 윤리적 의사 결정기법 교육
인터네셔널 페이퍼	- 자원관리 책임서약 - 윤리강령제정	- 윤리 및 비즈니스 관행 사무국 설치 - 윤리 핸드북 발간 제보전화(Help Line)	- 사례중심교육

15) 한미 윤리경영체제의 공통점과 차이점

에 들어서면서 한국은 기업윤리의 실천성 및 서구식 프로그램을 제도화 하는데 집중하고 있는데, 일본은 전통 가치관을 고려한 기업윤리관을 형성하고 제도화 하고 있다고 본다. 우리나라는 외부적인 시대적 요구와 세계의 추세를 수용하는 입장이고 일본의 경우는 이제 그 단계를 넘어서 자신들의 고유 전통을 유지하면서 서구식 윤리경영의 흐름을 수용하고 있는 것이다.¹⁶⁾

각국의 윤리경영은 그 나라의 고유 전통과 문화를 고려하여 가치 기준이 설정되어야 하며 제도화 되어야 한다. 우리나라의 경우도 우리의 전통과 가치를 고려하고 각 기업의 특성을 고려한 윤리 강령과 윤리 경영의 실천 방안이 수립되어야 한다.

김강식(2002)은 독일 기업의 윤리경영제도 가운데 가장 주요하게 생각되는 제도로써, 윤리강령, 윤리교육, 사내 윤리포럼, 사회/환경보고서, 인사고과에서 윤리평가 등이며 독일기업이 상대적으로 덜 중요하게 생각하는 제도로는 윤리위원회, 윤리세미나, 내외부 윤리 핫라인, 윤리 보고서 등으로 나타나고 있다고 분석하였다. 이는 우리에게도 시사 하는 바가 크다. 우리나라도 외국의 윤리경영의 제도를 많이 도입하여 적용하고 있는데, 유명무실한 제도로 평가 되는 것은 과감히 우리의 실정에 맞는 제도로 교체되어야 한다.

4. 윤리경영의 구성요소

이상의 논의에서 볼 때 윤리경영은 전사적, 복합적 요소로 구성되어 있으며, 총체적인 접근이 이루어 질 때 비로소 그 효과를 볼 수 있는 특성을 지니고 있다.

	한국	미국
공통점	- 윤리경영의 중요성 인식 - 윤리경영 도입 초기단계에서 system적 접근 노력	
차이점	- 선진국들의 법제정에 대응하는 수준 - 감사, 적발, 처벌 위주의 활동 - 윤리적 문제 문제에 있어 민간단체들이 일반기업들 통제곤란 - 위험관리 수준 - 반부패 활동에 주력 - 포괄적이고 세부적이지 못한 기업 강령 - 실적열거, 이벤트 위주 활동 - 특정부서 전담	- 체계적인 법률 및 규정 - 사전예방차원 (철저한 발굴과 처벌) - 민간단체활동이 기업경영에 영향 - 전사적인 경영차원 접근 - 직원들의 윤리 디레마 해결 - 실질적인 윤리 강령 - 성과위주 - 기능별 통합 team work

16) 일본의 전통적인 기업에 관한 의식은 그들의 성공을 이해 할 수 있게 한다. 모리시마 교수는 사무라이 정신에 기초를 두고 일본은 기업이 성공하였다고 하며 사무라이의 다섯가지 행위규범을 설명하고 있다. 첫째, 땅은 경영자원, 그 모든 것의 토대이다, 둘째, 물은 맑고도 부드러운 경영과 같다. 셋째, 불은 에너지와 무한한 변화와 혁신의 잠재력이다. 넷째, 바람으로 보다 다양한 시장 적응의 경영기법을 의미하며, 다섯째, 공허는 빈손으로 왔다가 빈손으로 가는 인생의 철학을 의미한다고 말한다.(설봉식,2006)

1) 기본적인 요소로서 3C(Code of Conduct, Compliance check Organization, Consensus by Ethic Education)을 갖추어야 한다.¹⁷⁾ 첫째는 기업의 행동 규범으로서 기업이 윤리 준수를 위하여 필요로 하는 성문화된 형태의 행동지침을 말한다. 둘째는 기업의 윤리경영을 실현하는데 필요로 하는 조직과 제도가 잘 구비 되어 있는가 하는 것을 점검하고 감독할 수 있는 감독조직이 필요하며 이는 윤리경영 전담부서의 구성과 내부고발 시스템, 감사 및 평가 제도를 말한다. 셋째는 윤리경영 교육으로 공감대를 형성하도록 지속적이고 반복적인 교육이 제공되고 있는가 하는 것으로 이것은 조직의 문화와 관련된 노력이라고 본다. 윤리경영의 문화를 모든 직원들이 공감하고 그 가치를 공유해야만 효과적인 윤리경영의 결실을 가져올 수 있다.

2) 노사관계의 협력적 보장과 노동운동의 결성과 활동의 자유 보장, 인권의 보장을 위한 행위와 제도, 개인의 존중성을 중시하는 경영의 방향이 필요하다.

3) 소비자 중심의 서비스를 제공하여 소비자의 만족도를 높이며, 서비스의 품질을 높이고 건전한 생산이 되도록 한다. 또한 자원과 인력을 효율적으로 활용하여 경제적인 생산이 되도록 한다.

4) 친환경적인 기술을 개발하고 사용하여야 하며, 친환경적 기업과의 관계를 유지하여 전 세계적인 친환경운동이 되도록 하여 지속 발전 가능한 기업이 되어야 한다.

5) 기업은 그들의 생산물이나 서비스의 사회적 영향을 고려하여 사회에 피해가 되지 않도록 하며 사기업이나 공기업 공히 공익을 고려하여야 한다.

6) 기업은 이윤을 창출하여야 하므로 이윤의 창출을 위한 합리적 경영과 기술개발을 통하여 경제적 사회책임을 다해야 한다.

7) 기업은 무엇보다도 모든 면에서 투명성을 보여서 소비자나 사회의 신뢰를 확보하여야 한다.

8) 공기업은 경쟁이 없는 특징을 지니므로 비효율적인 경영이 이루어지기 쉬울 수 있다. 따라서 경영의 낭비적 요소의 제거하는 것이 윤리경영의 중요한 요소이다.

9) 공기업의 인사권은 정부가 가지고 있어서 CEO의 임명과 운영이 정치적인 변수에 좌우될 수 있다. 공기업은 기업의 경영 마인드가 중요하므로 경영혁신을 할 수 있도록 리더십 승계가 합리적으로 이루어져야 한다.

10) 기업의 비전을 공유하고 모두가 가족화 되는 기업문화가 정착되어야 한다.

이상의 공기업의 윤리경영의 요소를 고려하여 공기업의 윤리경영의 현황과 발전방안을 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 공기업과 공기업 윤리경영 현황과 과제

1. 공기업의 특성

17) 삼성경제연구소, 윤리경영의 선진사례와 도입방안(2002) 정리

공기업은 국민경제에 차지하는 비중이 매우 커서 우리나라의 경우는 GDP의 10% 정도를 차지하고 있으며 국가의 기간산업을 중심으로 하고 있어서 국가 경제에 매우 중요한 기업이다. 공기업은 정의하기가 매우 어려우나, 국가가 지분이나 인사권 등으로 통제하며 기업성을 지니고 있는 자율적인 기업이다. 그러나, 기업성이 부족하지만 정부가 필요에 의해서 출자하고 예산을 사용하여 운영하는 한국관광공사나 대한 무역진흥공사 등도 공기업으로 분류된다. 지방자치가 활발해지면서 지방의 공기업도 매우 비중이 증대되고 있는 실정이다.

공기업은 독점적 성격이 강하고 소유권자가 불명확하여 경쟁과 이윤발생동기가 부족하기 때문에 효율성이 다소 떨어진다고 일반적으로 말하고 있다. 또한 적자가 발생되더라도 국가의 필요한 산업으로서 국고에 의해 지원이 이루어 지기 때문에 다소 방만한 경영의 표본이 될 수 있다는 약점을 지니고 있다.

2. 기업윤리경영 현황 일반¹⁸⁾

기업의 윤리경영 강령을 보유한 기업이 62%이었으며 이중 45%가 한 차례 이상 윤리경영강령을 개정한 경험이 있는 것으로 나타나고 있다.

윤리경영 전담부서를 두고 있는 기업이 31%이며, 전담부서가 없어도 업무를 겸하여 하고 있는 기업이 48%로서 둘을 합하면 79%가 윤리경영을 담당하는 부서를 운영하고 있다.

윤리경영에 관한 교육은 60%가 시행하고 있으나 연간 16시간 이하로 매우 미미한 시간을 투자하고 있으며 형식적이고 모양새를 갖추기 위한 정도라고 말 할 수 있다.

시행되고 있는 윤리경영 제도는 1) 내부 신고제: 70% 2) 협력기업에 윤리 경영확산 노력: 67% 3) 내부고발자 보호제도: 61% 4) 청렴 서약제: 59% 5) 윤리경영 매뉴얼 작성 및 시행: 53% 6) 기타 : 간부 출선수범 지침, 그린마일리지, 사이버 교육, 협력기업 윤리경영 서한 발송, 인터넷 거래 비중 증대 등을 들 수 있다.

CEO의 윤리경영 의식¹⁹⁾을 조사해 본 결과 CEO도 윤리경영 교육이수를 하고 있는 기업이 48%로 관심을 가진 CEO가 많이 있으나 아직도 CEO가 윤리경영의 책임자라는 인식은 미흡한 것으로 본다.

윤리경영 추진 저해 요인하는 기업내부의 요인으로는, 1)윤리경영 정보와 Know-How 부족, 2) 단기 영업실적 압박 3) 윤리경영에 필요한 인적/ 물적 자원 부족 4) 종업원의 전반적인 무관심 5) 사내 조직간, 기업 목표 간의 이해 상충 6) 기업의 가치와 상치하는 보상체계 7) 종업원의 불안 심리 8) 사내 신뢰 상실 9) 경영진의 의지 부족

18) 전국경제인 연합회가 2005년도에 상장사 및 회원사 500개를 대상으로 조사한 결과임

19) 전국경제인 연합회가 2005년도에 “CEO가 본 윤리경영 추진 현황과 과제 실태조사”를 김보수와 박종찬이 작성한 내용임

등으로 나타나고 있다.

기업외부 윤리경영 저해요인으로서는 1) 공공부문 뇌물/부패 2) 정치인에 대한 낮은 신뢰 3) 공공부문의 투명성 부족 4) 관료주의 5) 불법 정치자금 6) 정실주의, 도덕 및 윤리 교육 부족 등이라고 지적하고 있다.

기업의 투명성은 매우 낮은 수준이어서 한국의 주식의 저평가 원인이 되고 있으며 이는 사외이사와 감사기구의 기능이 미약하기 때문인 것이다.

기업의 사회공헌 정도는 증대되어 가고 있는데 보건의료, 응급재난구호, 교육학술, 문화예술 및 체육, 사회복지, 환경, 국제구호 등 7개 분야를 중심으로 활동이 이루어지고 있다.

3. 공기업의 윤리경영의 현황

우리나라 공기업은 2003년 투명사회실천협약을 체결하여 투명한 경영을 시도해 오고 있으며 UN의 GC 협약에 가입하여 실천하려는 의지를 보이고 있다. 공기업의 윤리경영 일반 현황은 1) CEO의 강력한 의지 2) 구체적이고 체계적인 계획서 3) 전담부서 직원들의 헌신적인 노력 4) 윤리경영 위원회구성 및 청렴 옴부즈만 등의 조직구조 운영 5) 3C제도의 정착으로 윤리경영실천 지침수립, 감독조직의 운영 내실화, 공감대 강화를 위한 변화 관리 프로그램 운영으로 실천서약, 자가진단 등을 시행하고 있으며, 윤리 경영 교육의 지속시행, 사회 봉사활동의 활성화와 지역사회와의 관계가 양호한 것으로 나타나고 있다.

그러나 공기업의 비윤리적 행위나 탈 윤리적 행위가 지속되고 있으며 특히 도덕적 해이가 매우 보편적인 모습을 보이고 있는 것은 실제적이고 실천적인 윤리경영 보다는 선언적이고 이벤트적인 행사위주의 제도가 중심이 되기 때문이다. 따라서 공기업의 실제적인 윤리경영 방안을 정착하기 위한 몇가지 제안을 하고자 한다.

IV. 공기업 윤리경영 정착을 위한 제언

윤리경영을 위한 5가지 기본수칙을 Collins(2006)는 다음과 같이 말하고 있다. 첫째 단계는 그 조직의 임무수행에 적절한 가치체계를 가진 사람을 선발하는 것이다. 둘째는, 조직에 윤리강령이 있어야 한다. 셋째단계는, 관리자나 CEO가 도덕성의 역할 모델이 되어야 한다. 넷째단계는, 성취 가능한 목표가 설정되어야 하며, 총체적인 성과 측정이 이루어져야 한다. 다섯째 단계는 적절한 감사기능이 수행되어야 한다고 말하고 있다. 이러한 논의를 바탕으로 윤리경영의 방안에 대한 제안을 하고자 한다.

1. 실질적인 윤리경영의 강령과 시행방안의 구축

윤리경영은 각국의 특성과 전통을 고려한 것이어야 하며, 각 기업의 상황에 따라 적절한 윤리강령이 만들어져야 하며, 그 철학적이고 윤리적인 근간은 국제수준에 걸 맞는 것이어야 한다. 각 국가나 기업의 현실을 도외시하고 외국의 모델을 그대로 적용하는 것은 공감대를 형성할 수 없으며, 결국 실천적이지 못한 내용이 될 수 밖에 없는 것이다. 공기업은 공익을 추구라는 대 명제에 맞게 윤리강령을 보완 하여야 한다.

Jackson(2000)은 문화적 차이가 있는 상황에서 각 나라의 윤리적 관리 정책이 어떤 영향을 미치는가 하는 것을 분석하였는데, 각국은 회사의 윤리경영강령이 다른 영향을 미치는 것을 보았다. 따라서 우리나라의 기업과 또 기업의 성격에 따라 어떤 윤리강령을 수립할 것인가 하는 것은 각 나라의 문화가 다르고 각 기업의 성격과 목표에 따라 다르게 수립되어야 한다.

이러한 윤리경영은 실제적이어야 한다. Trevino와 Brown(2004)은 회사의 윤리경영에 대한 오해를 몇 가지 지적하면서 실제적인 문제를 분석하였다. 윤리 경영에 대한 의사결정이 단순하고 쉽게 될 수 있다는 생각은 잘못 되었으며, 매우 복잡하고 수세기 동안에 철학적이고 규범적인 문제, 즉 정의, 옳음, 도덕적 윤리, 신뢰 등의 문제를 다루어 왔던 것이다. 따라서 윤리적 결정은 문화의 차이에 따라서 복잡하게 이루어진다. 예를 들면, 초국적기업은 저개발국에서 어린이들의 고용문제에 대한 갈등을 겪는데, 저개발국에서의 어린이 노동은 가족의 생계에 대단히 중요한 문제이기 때문이다. 두 번째는 개인은 의사결정에서 윤리적 딜레마의 의사결정에서 도덕적 문제를 포함하고 있어서 그리 단순하게 옳은 것을 선택하기만 하면 되는 것이 아니다. 따라서 도덕적 기준과 가치를 이해하고 있어야 한다. 도덕적 판단은 단순히 옳은 일을 하도록 하는 결정만이 아니라 무엇이 옳은 지를 판단해야 하는 것이다. 특별히 공기업의 경우에는 공익이 무엇인지 판단해야 하며, 회사의 이익과 직원들의 가치와 상반되는 경우에 무엇이 공익을 위해 옳은 것인지를 판단해야 하기 때문에 일반 사기업보다는 더 어려운 윤리경영의 의사결정을 해야 한다

Valentine과 Barnett(2003)는 기업의 윤리강령이 존재하는 경우에 직원들이 기업의 가치가 보다 윤리적이라고 믿고 더 헌신적으로 조직 충성을 하는 결과를 가져온다는 연구결과를 발표하였다. 그러나 윤리강령을 전 직원들에게 충분히 납득이 되도록 의사소통을 한 경우에만 그 효과를 볼 수 있다. 따라서 윤리강령이 보다 현실적으로 실천가능하고 이해 할 수 있도록 표현되어야 하며 모든 직원들이 수시로 이 문제를 토의하여야 한다. 또한 윤리교육훈련과 이해에 관한 특별 프로그램의 운영은 모든 직원의 윤리경영의 배경과 방법에 관한 이해를 높여서 윤리경영이 가능하게 한다. 조직의 리더는 수시로 가능한 한 많은 시간에 직원들에게 윤리강령을 말하며 읽도록 독려하여야 한다. 윤리강령을 잘 이해하고 동감하는 직원들은 보다 자기의 가치와 조직의 가치를 동일시하여 더 헌신적인 충성을 하게 된다는 결과를 분석하였다.

윤리강령은 필수적인 것이지만 그 기업의 특성을 잘 반영하여 전 직원이 공감대를

형성할 수 있는 것이어야 한다. Andrew(1989)는 그의 논문에서 윤리적인 기업의 운영을 위한 환경조성에는 세 가지 여건이 필요하다고 주장하였다: 첫째는, 관리자나 직원들을 보다 도덕적이고 윤리적인 판단을 할 수 있는 사람으로 만드는 것이다. 둘째는 조직의 문화를 그러한 윤리적 가치를 공유하고 실천하도록 만드는 것이 중요하다. 셋째는, 윤리정책을 명확하게 만들어서 시행이 되도록 하는 것이라고 말하고 있다.

공기업의 윤리강령은 실천적 가능성을 지닐 때 가치가 있는 것이며, 이는 선언적 모방이 아니라 CEO의 의지와 기업의 철학과 가치가 담겨진 것이어야 한다.

2. 윤리적 의사결정

윤리적 딜레마에 처했을 때 의사결정을 하는 방법으로서 Solomon(1992)은 1) 문제가 무엇이지를 명확히 밝히고 2) 관련된 이해 관계자가 누구인가를 구분하며, 3) 상황을 분석하고 4) 가능한 해결방안을 나열하고 분석하며 5) 옳은 선택을 하여 시행하는 것이 바람직하다고 말하고 있다. 이관춘(2007)은 윤리적, 법적, 경제적 측면을 통합하는 FILOP모델을 통하여 윤리적 갈등 해결의 5단계를 설명하고 있다. 첫째 단계가 사실(Facts)이 무엇인가 하는 것을 규명하고 둘째 단계에서는 의제(Issue)로서 무엇이 윤리적 딜레마로서의 문제인가 하는 것을 분석하고 셋째는 윤리적 딜레마와 관련된 법(Law)은 무엇인가 하는 것을 살펴보고 넷째로, 윤리적 행동의 선택방안(Options)에 대하여 나열하는 것이다. 마지막으로 나의 인간적인 가치 기준으로 볼 때 나는 어떻게 행동하는 것이 바람직한가 하는 원칙(Principles)을 세우고 행동하는 것이다 라고 주장하며 이에 따라 사례분석을 시도하였다.

그러나 이러한 절차와 모형이 이루어진다고 해도 윤리적 의사결정이 실패한 경우가 허다하다. Gellerman(1986)은 Manville사와 Continental Illinois Bank사, E.F.Hutton회사의 비윤리적 경영 의사결정과정을 분석하고, 왜 훌륭한 관리자들이 비윤리적 결정을 하는가 하는 것을 분석하였다. 첫째 이유는, 사실 의사결정에서 이윤극대화와 윤리적결정의 한계를 구분하기 모호하여, 그들의 행동이나 결정이 무엇이 정말 잘못되었는지 잘 모르는 경우이다. 둘째는, 비윤리적인 행동은 관리자나 회사의 관심이 무엇인지 알아서 그것을 가장 잘 맞추어 하려고 하기 때문에 발생한다. 셋째 이유는, 수많은 비윤리적이고 불법적인 행동이 감사나 감시에 걸리지 않고 지나가기 때문이다. 넷째는, 회사의 이익과 관리자의 책임을 보호해 주기 위해서 비윤리적 행동이 양해되기 때문이다 라고 주장한다.

Trevino와 Brown(2004)은 비윤리적인 행동은 단순히 나쁜 행위자²⁰⁾ 개인의 책임이라고 보고 그를 제거 시키는데 초점을 두는데, 그러나 모든 사람은 누구나 그 조직의 다른 사람에게서 영향을 받으므로 자신의 문제라고 생각해야 한다. 보스가 시켜서 비윤

20) Trevino와 Brown은 'Bad Apple'이라고 표현하여, 나쁜사과를 제거하는 것만이 중요하다고 믿는 것은 잘못 된 신화이라고 생각하고 있다.

리적 행동을 할 수 도 있고, 선택의 여지가 없었을 수 도 있다.

윤리적인 의사결정에는 전문성이 필요하다. 전문성이 결여 되면 알지 못하는 가운데 비윤리적이거나 탈 윤리적인 결정을 하게 된다. 특히 공기업의 경우에는 인사권이 정부에 있기 때문에 비전문가들이 정치적 임용자로서 부임하여 최고 결정권을 행사하는데 이는 비윤리적 결정을 할 수 있는 가능성을 내포하고 있으며, 비전문가의 실무보직임용은 비윤리성을 초래할 수 있다. 따라서 관련 주요 부서 근무자에 대한 전문교육이 더욱 강조되어야 한다. 특히 계약/공사 관련자의 전문교육과 윤리교육이 강화되어야 하며, 각종 규정의 변화와 윤리적 태도가 입증되어야 윤리적 의사결정이 이루어진다.

3. 최고 경영자의 의지와 도덕적 리더십

윤리경영은 최고 경영자의 의지에 전폭적으로 의존하며, Top-Down 식의 동기 부여가 이루어져야 내부적인 분위기를 만들 수 있는 것이다. 따라서, 최고 경영자의 도덕성과 도덕적 리더십이 윤리경영의 결정적인 역할을 한다. 유한 킴벌리의 윤리경영이나, 미국의 Johnson & Jonson사의 윤리경영이 모두 최고 경영자의 의지와 통찰력으로부터 이루어진 사례들이다.

Trevino, Hartman과 Brown(2000)은 리더는 도덕적인 특성만 가져서는 안되며 도덕적 관리자로서의 역할을 해야 한다는 것을 강조하고 있다. 즉 도덕적 행동을 하도록 직원들에게 정확한 기준을 적용하며, 독려하는 역할을 해야 한다는 것이다. 즉, 윤리적이면서도 좋은 평판을 받는 관리자가 되어야 한다. 이들은 윤리적 리더가 지녀야 하는 개인적인 도덕적 특성과 도덕적 리더로서의 특성을 구분하여 <표 3>에서 보여 주고 있다.

<표 3> 윤리적 리더의 두 가지 지표²¹⁾

	도덕적인 사람	도덕적인 관리자
특성	성실성 정직성 신뢰성	실제 역할 모형으로서의 행동을 보여줌
행위	옳은 일을 행함 직원이나 인류에 대한 관심 개방적이며 수용적임 개인적인 도덕성	윤리적인 행위에 대해서는 포상을 주고 비윤리적 행위에 대해서는 명확한 처벌을 하며 직원들을 훈련시킴
의사결정	명확한 가치기준 적용 객관적이며 공정 사회에 대한 관심과 애정 윤리적 의사결정규칙에 따름	윤리와 가치에 대하여 직원들과 의사소통하고 공감대 형성

21) Trevino, Hartman, 과 Brown(2000)의 논문을 재구성

특별히 공기업의 경우는 직원들이 주인의식을 발휘하고 청렴하고 투명한 조직운동을 하도록 하기 위해서는 도덕적 자질 뿐 아니라 도덕적 리더십이 더 중요하다고 볼 수 있다.

Trevino와 Brown(2004)은 윤리경영에 대한 허구적인 생각은 윤리적 리더는 개인이 성실성과 정직성, 공정성 등이 높은 것으로 본다. 윤리적인 리더는 이러한 특성만으로는 불충분하다. 왜냐하면 윤리적 리더는 도덕적인 사람이며 동시에 도덕적 관리자일 뿐 아니라 직원들이 그렇게 행동하도록 하여야 하는 것이다. 도덕적 관리자는 윤리기준을 설정하고, 포상과 벌칙을 적절히 사용하여 직원들이 도덕적 행위를 하도록 하여야 하며, 자신은 역할 모형이 되어야 한다는 것이다.

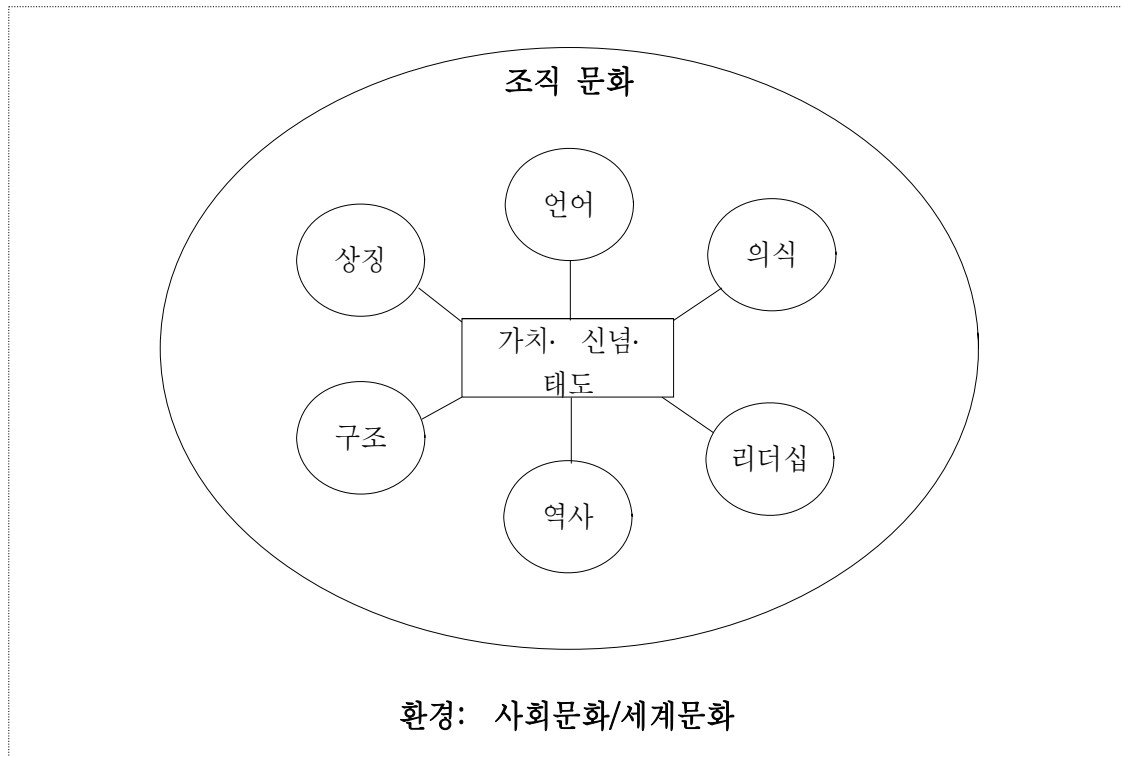
그러나 사람들은 과거보다 사람들이 덜 윤리적으로 행동한다. 일례를 들면, 학생들이 시험에서의 부정행위가 더 새로운 방법과 기술을 동원하여 이루어지고 있다는 것이다. 우리가 사는 사회적 환경이 매우 빠르게 변화하고 있고, 매우 복잡하여서 윤리적 행동에 대한 도전은 끊임없이 증가하고 인간들의 탐욕을 표현하고자 하는 기회가 증대되고 있다. 이에 대해 관리자가 해야 하는 몇 가지 방안을 나열하면 다음과 같다: 1) 리더는 윤리적 상황을 포함한 현 조직의 문화를 이해해야 한다. 2) 윤리적 기준에 대한 중요성을 직원들과 의사소통하여 상호 높은 공감대가 형성 되어야 한다. 3) 보상체계에서 처벌 보다는 포상을 활용하여 동기부여를 해야 한다. 4) 리더가 도덕적인 특성을 가질 뿐 아니라 조직원들에게 명확한 윤리 기준을 적용하고 독려하여 윤리적 문화가 이루어지도록 해야 한다. 즉 CEO는 윤리위원회나 윤리부서의 장으로서 직접 활동해야 한다.

4. 윤리적 기업문화의 정착: 가장 중요하고 선결되어야 하는 과제

사기업이나 공기업에서 윤리경영을 위해서는 가장 근본적이고 중요한 문제가 기업의 윤리 문화를 만들고 정착시키는 것이다.

Trevino와 Brown(2004)는 윤리경영에 대한 허구성을 지적하면서 윤리적 경영이 윤리강령과 프로그램에 의해 달성될 수 있다고 믿는 것을 비판한다. 공식적인 윤리강령과 법적인 강제는 윤리경영에 긍정적인 영향을 미치지만 그것만으로는 효과적인 윤리적 관리 시스템을 보장하지는 못한다. 윤리경영에 문제가 있었던 회사들을 보면 다 공식적인 윤리강령과 프로그램을 운영하고 있었다. 조직의 문화가 윤리경영적으로 조성되면 비공식적인 윤리체계를 만들어 주어 보다 효과적일 수 있다고 말한다. 즉, 윤리경영이 이루어지기 위해서는 윤리경영 문화가 선결되어야 하는 문제이다.

조직의 문화는 여러 가지로 구성될 수 있지만 표4)에서 보여주는 바와 같이 조직 내적인 요소로서는 핵심적인 요소로서 가치, 신념, 태도 등이며, 언어, 의식, 리더십, 역사, 구조, 상징 등으로 구성된다.(Schein, 1985)

<표 4> 기업문화의 구성요소²²⁾

공기업의 가치와 신념, 태도는 그 조직의 핵심적 가치로서 모든 직원들이 공유하고 공감하도록 하여야 한다. 이 핵심가치에 대해서 전 직원이 공감대를 갖고 있지 못하면 윤리경영은 이루어 질 수 없다. 윤리경영의 핵심도 기업의 가치와 신념, 태도와 공통적 목표를 지녀야 하고, 이때 실천적 윤리경영이 가능한 것이다.

언어는 윤리경영과 밀착된 언어와 용어가 전 직원들의 일상용어가 되도록 쉽게 사용되어야 하며 항상 친근한 용어가 되도록 하여야 한다.

의식은 윤리경영과 관련된 행사와 포상, 처벌 등으로 구성할 수 있는데 기업의 분위기를 조성할 수 있는 것이다. 리더십은 앞절에서 설명하였듯이 도덕적 관리자로서의 자질을 보여주는 리더십이 강력히 요구된다.

역사는 그 조직의 전통과 자부심을 근간으로 하며, 조직의 역사에서 나타난 일화나 무용담 등을 개발하며, 이를 통해 자신의 가치를 높일 수 있도록 하는 것이다.

구조는 조직 문화의 중요한 구성요소이다. 민주적이며 참여적인 조직구조가 윤리경영에 자발적인 참여와 창의적인 동기를 유발 시킬 수 있는 것이다. 분권화된 조직구조는 부패를 줄일 수 있는 특징을 지니고 있다.

상징은 조직의 영웅을 만들고 이를 통해 역할 모형을 개발 한다. 조직의 환경에 윤

22) 기업 조직의 문화요소 :Schein(1985)에서 재구성

리경영에 관한 상징적 표현과 상징물의 형성은 직원들의 문화를 윤리경영의 문화로 유도할 수 있다.

또한 조직은 환경과 끊임없이 교류하고 있어서 조직외적인 요소도 매우 중요하다. 예를 들면, 부패한 국가에서의 기업은 부패한 행태가 일반화 되며, 또 부패를 강요받게 된다.

따라서 기업의 윤리경영이 정착되기 위해서는 국가의 청렴도도 동시에 높아지고 친 환경적 여건이 이루어져야 한다.

Schein(1985)은 가장 강력한 조직 문화의 주입 방법은 가)리더가 무엇을 통제하고 측정할 것인가 하는 것에 관심을 집중해야 하고, 나) 리더가 결정적인 일들과 조직의 위기에 어떻게 대처하는 것을 보여주고, 역할 모형으로서 직원들을 가르치고 독려해야 한다. 다) 떠한 보상과 지위의 분배에 공정한 기준이 있어야 하며 라)은퇴나 선발, 승진, 선발, 해고 등에 대한 명확한 기준의 적용이 있어야 한다고 말하고 있다.

윤리경영의 문화를 정착시키기 위해서 지속적인 학습활동이 이루어져야 한다. 윤리경영 교육의 체계적인 시행을 위해서는 신입사원의 교육과정을 보완하여 그 조직의 핵심가치를 내면화 할 수 있도록 윤리교육을 강화하고 봉사교육을 체험하게 하며, 태도의 변화가 일어날 때 까지 집중적인 교육훈련을 실시하여야 한다.

IT를 활용 윤리경영의 교육 프로그램 개발하여 정보의 공개와 공유, 사이버 토론의 장 마련, 실적과 현황에 대한 실시간 정보제공 등을 통해 노사 협조문화와 기업 문화의 공유를 장려하여야 한다.

법과 질서의 준수가 중요(차문중:2007) 하므로 사전적으로는 집단의 갈등이 노골화 되고 극한 상황으로 달리기 전에 상호 다양한 채널을 통해 협의하고 조정하여 갈등을 축소하여야 하며 불합리한 법과 제도는 새로운 틀에 맞게 정비하여야 한다. 사후적으로는 법과 질서를 위반한 경우는 반드시 적발하고 처벌하는 체제가 이루어 져야 법을 어기고도 처벌받지 않을 수 있다는 사회적 학습효과가 일어나지 않도록 하여야 한다.

5. 도덕적 해이 현상의 제거와 반부패활동 강화

도덕적 해이는 정보의 비대칭성이 존재하는 계약관계에서 발생 할 수 있는 현상으로 사회적 책임을 무시한 행위를 말한다(Moe:1986, 오필환:2005). 사회의 계약관계에서 의뢰인과 대리인의 관계가 성립하는데 이때 의뢰인보다는 전문가인 대리인이 더 많은 정보를 가지고 있으며, 그의 행동이 관찰되기 어려운 상황에서는 항상 도덕적 해이 현상이 발생할 가능성이 존재한다. 이는 때로 불법적이지는 않기 때문에 탈윤리적일 수 있어서 처벌을 받지 않은 경우가 많은데 윤리적 측면에서 보면 잘 못된 행태이라고 볼 수 있다. 예를 들면, 열심히 주어진 임무를 수행하기 보다는 상관의 눈에 들어 승진과 보직을 유지하고 이익을 쟁취하려는 사람의 경우에 상관이 현실을 정확히 파악하지 못하면 결국 열심히 임무를 수행한 사람이 인정받지 못하고 기회주의자가 인정받는 결과

를 가져온다. 이러한 도덕적 해이는 비리와 부정부패한 행위와 같은 차원에서 처벌되고 징계되어야 한다.

도덕적 해이 현상은 기업적 측면에서도 일어난다. 예산의 방만한 운영이나 낭비, 해외 여행성 출장 등은 도덕적 해이의 단면을 보여준다. 최근에 공기업의 임원진들의 낭비적 행태는 도덕적 해이의 결과이다.

이러한 도덕적 해이를 방지하기 위해서는 정보의 공개를 통해 정보의 비대칭성을 줄이며, 조직구조의 분권화를 통해 권한과 책임을 분산하여 상호 모니터가 가능하도록 하며, 적절한 감시기구를 통해 지속적인 평가와 모니터가 이루어져야 한다.

반부패활동으로서 부패 database를 형성하여 부패 가능 사례를 학습하고, 부패한 연관기업은 사업에 동참하지 못하도록 하여야 한다. 부패에 대한 책임과 처벌은 명확한 기준에 의해 철저히 행함으로서 부패하면 반드시 처벌이 된다는 학습이 이루어지도록 하여야 한다.

긍정적 학습방안으로 반부패적 활동이나 청렴인을 선발하여 포상하는 제도도 적극적으로 활용하는 것이 바람직하다.

V. 결론

공기업의 윤리경영은 매우 복잡한 상황에서 이루어지는 의사결정이며, 경영 철학이기 때문에 기업 문화의 총체적 접근이 필요한 것이다. 몇 가지의 행위와 선언적 이벤트 만으로는 윤리경영을 완성할 수 없기 때문에 윤리경영에 대한 오해를 벗어나서 실질적이고 실천적인 방안이 마련되어야 하며, 제도적인 장치도 중요하지만, 무엇보다도 CEO의 경영 철학과 윤리적인 리더십이 필요하다고 할 수 있다.

또한, 윤리경영은 세계의 모든 문화와 전통을 총괄하는 원칙과 원리가 만들어지기 어려운 실정이므로, 기본적 윤리철학을 기본으로 하여 각국의 현실과 미래에 적정하고 각 기업의 특성을 반영한 윤리경영의 강령과 실천방안이 수립되어야 한다.

공기업은 국민경제에 크게 영향을 주며 공익의 실현을 위한 기업이고, 국가의 기간산업이 대부분이기 때문에 윤리경영을 통한 경영의 효율성과 공정성, 국제적인 기준에 도달한 기업의 수준을 갖추어야 한다.

이러한 관점에서 앞에서 제안한 공기업윤리경영 방안이 현실화 될 수 있기를 기대한다.

본 연구는 개념적인 정리와 원칙적인 논의를 중심으로 구성되었는데 향후에는 공기업의 개별적 사례연구와 비교연구가 이루어지면 보다 실질적이고 구체적인 방안이 나올 것으로 기대한다.

<참고 문헌>

- 김강식(2002) "독일기업의 최근 윤리경영 동향", 경총임금연구센터, 임금연구, 제10권 제3호 통권 제38호 pp.79-97
- 김성수(2004) "왜 투명경영인가?", 한국경영자총협회, 경영계, 통권제312호:10-13
- 문영득(2006) "존슨앤드존슨 윤리경영의 나침반", 한국경영자총협회, 경영계, pp.24-27
- 박동희(2002) "프랑스 공기업에 관한 연구", 서울대학교 법학 제43호 제2호: 118-164
- 박현준(2007) "기업윤리와 사회적 책임 교육: 사례와 성찰", 윤리경영연구 제9권 1호 pp.1-16
- 설봉식(2006) "선비정신과 CEO의 행위규범", 한국기업경영학회, 기업경영연구, 제13권, 제2호, pp.113-127
- 양세영(2007) "국내 대기업의 윤리경영 추진 성과와 과제", 한국인사조직학회, 경영관련학회 하계통합학술대회발표자료
- 위수일(2005) "한국기업의 윤리경영 정착화 방안", 한국경영교육학회, 경영교육논총, 제37집, pp.149-177
- 유철(2000) "윤리경영 왜 필요한가", 기업윤리연구, 제2권:1-12
- 이관춘(2007) "기업경영에서의 윤리적 딜레마 해결을 위한 FILOP방안", POSRI 경영연구, 제7권, 제2호, pp.133-155
- 이의현(2005) "기업윤리와 경쟁력 강화", 대한경영학회, 추계학술연구발표대회·정책세미나 발표자료
- 이인석, 홍광현, 황국재(2006) "다국적기업 최고경영자의 윤리적 가치관이 기업성과에 미치는 영향", 국제경영연구, 제17권, 제1호 :69-90
- 이정호(2007) "공기업에서의 윤리경영 도입, 정착방안연구", 기업윤리연구, 제10권:243-266
- 이정훈(2002) "경영성과를 위한 윤리경영의 방향", 기업윤리연구, 제5권:7-22
- 이학중, 이종건(2000), "조직구성원의 윤리 풍토에 대한 지각과 조직효율성간의 관계에 관한 실증적 연구," 기업윤리연구, 제2집, pp.107-129
- 정진철, 최태희(2006) "윤리경영에 대한 한·일 관리자의 의식 비교", 한일경상학회, 제34권, pp.143-165
- 정후식(2007) "기업의 사회적 책임(CSR) : 주요국 사례와 시사점", 한국은행 조사국
- 차문중(2007) "법·질서의 준수가 경제성장에 미치는 영향-최근 우리의 경험을 중심으로-", 한국개발연구원 KDI 정책포럼 제173호
- 한정화(1996) "성경적 기업윤리", 기독교학문연구소, 신앙과 학문, 제1권, 제1호:81-101
- 허갑수, 변상우(2006) "윤리경영과 조직시민행동과의 관계에 있어서 신뢰의 역할", 한국인적자원관리학회, 인적자원관리연구 제13권 제1호: 85-101
- 국가청렴위원회(2005) 기업발전과 부패방지, 국가청렴위 홍보협력국
- 국가청렴위원회(2007) 기업윤리 브리프스
- 삼성경제연구소(2001) 일본기업의 위기극복 사례
- 삼성경제연구소(2001) 전환기 CEO의 역할과 경쟁력, CEO Information 제296호
- 삼성경제연구소(2002) 「윤리경영」의 선진사례와 도입방안, CEO Information 제351호

- 삼성경제연구소(2007) 좋은기업문화 만들기, CEO Information 제603호
- 삼성경제연구소(2007) 한국기업경쟁력의 재점검, CEO Information 제611호
- 통계청(2006) 통계로 본 세계 속의 한국
- Bodo B. Schlegelmilch and Lrene Pollach(2005) "The Peril and Opportunities of Communicating Corporate Ethics", *Journal of Marketing Management*, 21, pp. 267-290
- Carroll, A.B.(1979)."A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4)
- Cummings, L.S. (2000), "Tjhe Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australiaan Perspective" *Journal of Business Ethics*, 25(1), pp.79-92
- Dean Bartlett(2003) "Management and Business Ethics: A Critique and Integration of Ethical Decision-making Models", *British Journal of Management*, vol.14 pp.223-235
- Denis Collins(2006) "Five Levees for Improving Ethical Performance", *Strategic Finance* 2006.7
- Dennis R. Young(2001) "The influence of business on Nonprofit Organizations and The complexity of Nonprofit Accountability", *American Review of Public Administration*, vol.32, no.1 pp.3-19
- Doris Schroeder(2002) "Ethics from the top: top management and ethical business" *Business Ethics: A European Review* vol.11, no.3 pp.260-267
- Friedman, M.(1970), "The Social Responsibility of Business is to increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13 September, 122-126
- Gary R. Weaver, Linda Klebe Trevino and Philip L. Cochran(1999) "Corporate Ethice Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors", *Academy of Management Journal* vol.42, no.1 pp.41-57
- Gordon P. Whitaker, Lydian Altman-Sauer, and Margaret Henderson(2004) "Mutual Accountability between Governments and Nonprofits: Moving Beyond "Surveillance" to "Service" " *American Review of Public Administration* vol. 34,no.2, pp.115-133
- John Hasnas(2007) "Up From Flatland: Business Ethics In The Age of Divergence", *Business Ethics Quarterly*, Volume 17, Issue3. pp 399-426
- Kenneth R. Andrew(1989), "Ethics in Practice." *Harvard Business Review* ,September-October :99-104
- Linda Klebe Trevino and Michael E. Brown(2004) "Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths", *Academy of Management Executive* vol.18, No.2 pp.69-81
- Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman and Michael E. Brown(2000) "Maral Person

- and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation For Ethical Leadership", California Management Review vol.42, No.4 pp.128-142
- Margaret L. Gagne, Joanne H. Gavin, and Gregory J. Tully (2005) "Assessing the Costs and Benefit of Ethics: Exploring a Framework" Business and Society Review 110:2 pp.181-190
- Moe, Terry M. (1984). "The New Economics of Organization" 「American Journal of Political science(84) 28(4)」
- Nancy Roberts(2004) "Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation", American Review of Public Administration vol.34, no.4, pp.315-353.
- Norman V. Peale and Ken Blanchard(1990) 「The Power of Ethical Management」, Magill Book Review
- Saul W. Gellerman(1986) "Why 'good' managers make bad ethical choices", Harvard Business Review pp.85-90
- Scott J. Reynolds(2006) "A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice", Journal of Applied Psychology, vol91, No.4, pp.737-748
- Sean Valentine and Tim Barnett(2003) "Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organization Commitment", Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXIII, no.4, pp.359-367
- Shannon A. Bowen(2002) "Elite executives in issues management: The role of ethical paradigms in decision making", Journal of Public Affairs vol.2, no.4, pp.270-283
- Solomon, R. C.(1992), Ethics and Excellence, N.Y.: Oxford Preess
- Sudhir, V. and P.N. Murthy, (2001). "Ethical Challenge to Business: The Deeper Meaning", Journal of Business Ethics, 30(2), pp.197-210
- Thomas T., John R. Schermerhorn,Jr., and Dienhart J. W.(2004) "Strategic leadership of ethical behavior in business", Academy of Management Executive vol.18, No.2 pp.56-66

저자약력 : 저자 오필환은 서울대학교 경제학과와 미국 남가주대학 미네소타 웰던대학교에서 행정학을 연구하여 석·박사학위를 취득하였고 공군사관학교 교수를 거쳐 현재 백석대학교에 근무하고 있다. 학문적 관심분야는 부패이론, 시민사회, 재정학 등이다.