



Talent and Learning  
신경암 상무  
02-6676-1534  
kyshin@deloitte.com

# 윤리경영이 기업의 참 경쟁력이다



**‘빈곤은 위계적이지만 스모그는 민주적이다’라는 표현처럼, 비윤리적 행위로 인해 처할 위험과 피해는 기업을 둘러싼 모든 구성원에게 두루 미치게 된다.**



**경미한 규정 위반이나 비윤리적 행위, 사건사고의 근본 원인을 파악해 이를 개선하기 위한 노력의 부재할 때, 기업은 치명적인 비윤리적 위험에 노출될 수 있다.**

## 위험사회에서 윤리경영의 중요성

독일의 사회학자 울리히 벡(Ulrich Beck)은 현대사회의 특성을 ‘위험사회(risk society)’라고 했다. 여기서 위험은 예측하기 어렵고, 불안감을 낳지만 ‘직접 감지되지 않는 위험’이다. 현대사회는 무모한 모험(risk)을 체계적으로 재생산하고 있다. 위험이 용기와 생산성을 의미하던 시대에서 무모한 모험인 시대가 되어 모든 것을 스스로 파멸시킬 위협에 놓이게 되었다. 우리나라 또한 위험이 쓰나미처럼 증폭되기 쉬운 사회에 가깝다. 각종 자연재해, 세월호 침몰사고, 군대 내 집단폭력 및 총기사고, 유해 화학물질의 노출, 환경오염, 직업병, 정신적 스트레스, 부정비리 등으로 불안한 사회가 되어가고 있다.

경영자가 직업윤리와 본분에 어긋나는 행동을 하거나, 직원과 고객을 무시하는 경영을 하면서 윤리경영을 하지 않는다면, 기업 자체가 자기 파멸의 최대 위험 원인이 될 수 있다. 중소기업이 쓰러지는 가장 큰 이유 또한 오너의 오만이나 기업 자체에서 생성되는 비윤리적 행위들이며, 내부에서 끊임없이 지적되는 위험에 대한 목소리나 경고음을 무시하는 것이 문제가 된다. 이러한 위험은 경제적, 사회적 계급이 높고 낮음과 무관하고, 위험을 생산하는 자와 그로부터 이익을 얻는 사람들에게 동시에 타격이 가해진다는 점에서 심각하다. 벡의 가장 유명한 명제 중 하나인 “빈곤은 위계적이지만 스모그는 민주적이다”라는 표현처럼 비윤리적 행위가 기업에 미치는 위험과 피해는 기업의 오너, 임원을 포함한 모든 구성원에게 두루두루 미친다는 점이다.

윤리경영에 대한 사회적 요구가 증가함에 따라 비윤리적 행위로 인한 기업의 위험은 점차 커지게 되나, 동시에 새로운 성장 잠재력을 생산해낼 가능성도 보여주고 있다. 경영자와 종업원, 고객을 포함한 이해관계자는 기업에 윤리경영의 구축이라는 새로운 목표를 요구하고 이해관계자 상호 간의 관계를 재설정해 기업이 비즈니스 상황에 보다 윤리적 방식으로 대응한다면, 진정한 경쟁력을 새로이 확보할 수 있다.

역사적으로 한 번 발생한 재난이나 사고가 얼마 지나지 않아 비슷한 유형으로 반복적으로 발생하는 것을 어렵지 않게 확인할 수 있다. 미국 보험회사의 관리감독자였던 H. W. 하인리히(H. W. Heinrich)는 수천 건의 보험 고객 상담을 통한 자료 분석 결과를 소개하면서 “사고는 예측하지 못하는 한순간에 갑자기 오는 것이 아니라 그전에 여러 번 경고성 징후를 보낸다”라고 주장하며 이를 1대29대300의 법칙으로 정립하였다. 통계적으로 볼 때 심각한 안전사고가 1건 일어나려면 그전에 동일한 원인으로 경미한 사고가 29건, 위험에 노출되는 경험이 300건 정도가 이미 존재한다는 것이다. 치명적인 사고가 터지기

전에 크고 작은 경고음들이 수차례 울린다는 이른바 ‘하인리히 법칙(Heinrich’s Law)’이다.

윤리경영 또한 마찬가지다. 치명적인 한 건의 비윤리적 행위로 기업이 몰락하기 전에 수십 건의 가벼운 비윤리적, 위법적 행위들이 있었을 것이고, 그 기업에는 수백 건의 경미한 규정 위반 행위가 있었을 것이다. 지금까지 발생한 경미한 규정 위반이나 비윤리적 행위, 사건사고의 근본 원인을 파악해 이를 개선하기 위한 노력이 부족하다면, 기업은 치명적인 비윤리적 위험에 심각하게 노출될 가능성이 높다.

그러면 누가 어떻게 윤리경영을 실천해야 하는가? 현대사회의 위험과 같이 윤리경영의 실패에 따라 체계적으로 생산되고 있는 위험성은 보통 눈에는 잘 보이지 않기 때문에 여전히 전문가 집단이나 종업원, 고객 등의 직접적인 이해관계자에게 의존할 수밖에 없으나, 이 분야에 전문가가 있다고 하기도 힘들다. 기업윤리 분야의 이러한 애로사항을 일부 해소하기 위해 지난 7월 딜로이트 안진회계법인과 서강대학교 지속가능기업 윤리연구소는 공동으로 ‘국제기업윤리포럼’을 개최한 바 있다.

### 기업윤리, 어떻게 고민하고 접근할 것인가?

서강대학교 지속가능기업 윤리연구소와 딜로이트 안진회계법인이 2013년 6월에 체결한 산학 협력의 일환으로 마련된 이번 포럼에는 학계 및 기업 관계자 100여 명이 참석한 가운데 한국 기업의 윤리경영을 위한 실질적인 방법론들에 대한 논의가 활발하게 이뤄졌다. 선진 기업들이 직면하는 기업윤리 딜레마에 대한 상황을 공유하고 미국 등 선진국 글로벌 기업들이 실현한 행동지침에 대한 구체적 사례들도 소개했다.

본격적인 주제발표 세션에서 ‘Giving Voice to Values’의 저자인 메리 C. 젠틸레(Mary C. Gentile) 뱁슨대 교수는 기업이 윤리적 문제에 직면할 때 실천력을 강화할 수 있는 실질적 접근법을 설명했다. 이어 ‘한국 기업이 처한 최대의 윤리적 문제(The Greatest Ethical Challenge Facing Korean Business)’라는 주제로 세션을 진행한 제임스 A. F. 스톨너(James A. F. Stoner) 포드햄대 교수는 윤리경영을 실천하기 위해 기업들이 무엇을 할 것인지에 대한 구체적인 항목들을 제시했다.



각 개인이 윤리적 문제에 대해 스스로 해결하고 실천할 수 있는 윤리력(ethical muscle) 배양이 요구된다.

### Giving Voice to Values

현재 미국 뱁슨대의 윤리 교육 프로그램인 ‘Giving Voice to Values’의 개발을 리드하고 있는 젠틸레 교수는 일반적으로 기업윤리는 어떤 행위가 옳은지 그른지에 대한 의사결정에 집중하고 있지만, 실제 기업 현장에서의 이슈는 옳고 그름에 대한 판단보다는 개인과 조직의 판단에



따라 이러한 결정을 실행에 옮길 수 있는지 없는지가 핵심이라는 점을 강조했다.

주로 옳고 그름을 판단하고 올바른 의사결정에 초점을 맞춘 기존 방식에서 벗어나, 오히려 윤리 문제에 당면한 개인이 자신의 가치관에 근거해 올바른 결정이 무엇인지 알고 있다고 가정한다. 중요한 것은 이러한 올바른 결정을 어떻게 적절한 방법으로 적시에 실천에 옮길 것인가에 초점을 맞추는 것이다.

각 개인의 윤리적 가치에 근거해 윤리적 문제에 직면할 때 이를 효과적으로 처리하기 위한 방법과 행동 방식은 꾸준한 훈련 및 연습을 통해 키워질 수 있다. 이는 운동을 통해 근육을 강화하는 것과 마찬가지로, 각 개인이 윤리적 문제에 대해 스스로 해결하고 실천할 수 있는 윤리력(ethical muscle)을 키우는 것이다. 체계적이고 지속적인 훈련 및 연습을 통해 체화된 윤리적 행동이 실제 현장에 적용되면서 개인은 성취감과 보람을 느끼게 되고, 이는 또 다른 윤리적 문제에 대해 보다 적절하게 대처할 수 있는 선순환 작용을 일으킬 것이다.

글로벌 지속불가능성의  
위험을 인식하고 보다  
지속 가능한 윤리적인  
세계를 만들기 위해  
노력해야 한다.

## The Greatest Ethical Challenge Facing Korean Business Leader

현재 미국의 명문 예수회 대학교인 포드햄대 경영학과의 스톨너 교수는 한국 기업이 직면한 윤리적인 도전에 대해 국제적인 시각에서 조망할 수 있는 기회를 마련했다. 특히 참석자들이 수동적인 강연 청취에 머무르지 않고 한국 기업이 직면한 윤리적 도전에 대해 직접 고민하고 다른 참가자들과 의견을 활발하게 교환하였다.

또한 그는 지구 기후변화 및 온난화 문제가 전 세계적으로 윤리적 도전과 동시에 기회를 불러일으킬 것이라는 점을 지적했다. 이와 같은 기상 변화에 의한 글로벌 지속불가능성(global unsustainability) 문제는 생태, 사회, 문화, 생산 및 소비를 포함한 전 세계의 모든 체계를 변모시킬 위력을 지니고 있다.

기상이변과 온난화 문제는 세대 간, 계층 간 문제를 야기한다. 즉, 우리의 후손에게 황폐해진 지구를 물려줄 수 있으며, 저개발국가 국민은 온난화에 대한 책임이 가장 적음에도 불구하고 가장 큰 피해를 볼 수 있다. 우리는 이와 같은 글로벌 지속불가능성의 위험을 인식하고 보다 지속가능한 윤리적인 세계를 만들기 위해 노력해야 한다. 그리고 '인식(awareness)', '열정(passion)', '행동(action)'의 과정을 통해 각 개인이 지속가능한 세계를 위해 공헌할 수 있다. 윤리적 문제를



인식하고, 이에 대해 열정을 통한 헌신이 불러오는 적극적인 행동은 불가능해 보이는 문제조차 실제로 해결할 수 있는 초석이 될 수 있을 것이다.

**우리 기업들은 기업가치의  
실질적 증진을 위해 좋은  
윤리 시스템을 갖추고  
정착하려는 노력과 함께  
구성원 개개인의 윤리적  
행동의 실천 수준을  
높여야 한다.**

### 윤리경영의 실천을 위한 과제

기업의 윤리 문제는 비즈니스의 성과와 무관한 것이 아니다. 한 기업의 성과지향적 문화와 윤리지향적 문화 사이의 가치 충돌로 소속 임직원들이 혼란을 느낄 수도 있다. 기업의 지배구조가 안정적일수록 윤리적 가치를 존중함과 동시에 성과지향적 기업문화를 구축할 수 있다. 안정적인 지배구조와 좋은 윤리 시스템 구축이 뒷받침될 때, 윤리경영이 기업의 제도로써, 조직문화의 일부로서 성공적으로 자리 잡을 수 있다. 윤리경영 체계를 공고히 하고, 비윤리적 행위로 인한 위험을 최소화하기 위해서는 윤리경영의 시스템화가 중요하다. 그중 내부고발제도와 내부고발자의 보호는 이러한 위험사회에서 기업 생존의 필수 요소라고 할 수 있다. 지난 4월 당 법인 김영삼 전무는 “내부고발은 내부감사 등 다른 내부통제 수단에 비해 비윤리 행위 적발에 가장 유용한 수단”이라며 “내부고발 시 적시해야 할 내용을 상세하게 정의하거나 처벌 기준을 마련하는 등 악의적 혹은 음해성 제보를 걸러낼 수 있는 방안과 함께 활용할 시 그 효과가 더 강력해 질 것이다”라고 강조했다.

더 나아가, 윤리적 행위를 개인의 행동과 습관으로 정착시키고 윤리적 딜레마 상황에서의 체계적이고 합리적인 의사결정 방법을 체득하기 위한 교육에 좀 더 많은 관심을 가질 필요가 있다. 즉, 무엇이 옳은 것인가는 이미 알고 있다고 가정하고 이때 어떻게 할 것인가, 그리고 이를 위해 어떻게 연습하고 훈련할 것인가에 초점을 맞추어야 한다. 지금까지 우리 기업들이 좋은 기업윤리 시스템을 갖추고 정착하려고 노력해 왔다면, 이제는 윤리경영의 실천 수준을 높이기 위한 노력이 필요한 시기가 할 수 있다. 윤리적 판단 능력의 강화를 넘어 이해관계자 시각에서 윤리적 행동의 실천 능력을 강화하기 위한 교육 프로그램 및 성과 보상 제도에 보다 주의를 기울여야 한다.

이러한 윤리경영 정착을 위한 노력들은 기업이 경제, 환경, 사회 등 각 영역에서 지속적으로 성과를 내고 기업 가치를 증진시키는 참 경쟁력이 되어, 외부 이해관계자들과 소통을 활발하게하고 기업에 대한 긍정적인 시각을 갖게 하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. ●