

전문가 코칭

인디애나주 퍼듀대학교 경제학부 김재수 교수

갑을관계의 종착점 : 파트너십

윤리 연구소

장수기업으로 가는 길

조선판 노사화합, 노주계(奴主契)

-

기업 간 거래관계의 공정성(Justice)이
성과에 미치는 영향

기업윤리 브리프스

갑을관계의 종착점 : 파트너십

국내 유일의 기업윤리 월간지
2018
3



국민권익위원회

110

정부민원안내
부패·공익신고

▶ 국민권익위원회 홈페이지에서 자세한 내용을 보실 수 있습니다.

www.acrc.go.kr ▶ 기업윤리 브리프스

발행일 2018년 3월 2일 (매월발행, 통권63호, 비매품) 발행인 박은정

발행처 국민권익위원회 구독 신청 044-200-7167

주소 30102 세종특별자치시 도움5로 20 정부세종청사 7동 민간협력담당관실



전문가 코칭 **갑을관계의 종착점 : 파트너십**



김재수 교수
인디애나주 퍼듀대학교 경제학부

Q1. 갑을관계란 무엇이고, 기업 경영에 어떠한 영향을 주는 것일까요?

갑을관계는 갑과 을로 불리는 계약 당사자들의 계약관계를 의미합니다. 흔히 지위가 높은이가 갑, 낮은 이가 을로 불리면서, 갑을 관계는 비대칭적인 권력의 상하관계라는 의미로 통용되고 있습니다. 갑이 부당하거나 불공평한 일을 을에게 요구하는 것을 갑질이라 부르고 있고, 갑을관계는 갑질의 부정적 의미를 내포하며 사용될 때가 많아지고 있습니다.

갑을관계의 문제들은 기업의 안과 밖에서 다양한 형태로 나타납니다. 직원에게 진상짓을 하는 고객, 부하직원에게 과도한 지시를 하는 직장상사, 하청기업에게 납품단가 인하를 요구하는 원청기업, 중소기업의 기술을 가로채는 대기업 등이 바로 갑을관계 하에서 벌어지고 있는 대표적인 갑질 사례입니다.

부당한 갑질이 늘어나는 이유는 무엇일까요. 을의 외부 대안이 크게 줄었기 때문입니다. 갑질을 당하는 을이 달리 선택할 방법이 없기 때문에, 갑은 갑질을 하는 것입니다. 결국 갑질의 문제는 점점 더 심화되고 있는 불평등과 깊은 관련을 가지고 있습니다. 1980년대까지만 해도 중소기업 노동자는 대기업 노동자 임금의 90% 이상을 받았지만 지금은 대략 60% 정도를 받고 있습니다. 비정규직 노동자는 정규직 노동자 임금의 대략 절반 정도를 받습니다. 갑질을 거부하는 경우 소득의 큰 감소를 경험해야 하기 때문에, 사람들은 갑질을 견뎌내야만 합니다. 기업들 사이의 갑질 원인도 비슷합니다. 전체 중소기업의 절반 가까이가 독립 기업 이 아닌 하청기업으로 존재하고, 원청기업에 절대적으로 의존하고 있습니다. 납품단가를 후려치거나, 대금결제를 미루고, 기술을 빼앗겨도 달리 저항할 방법이 없습니다.

갑을관계가 낳는 문제가 부당하고 불공정하다는 것만이 아닙니다. 투자와 거래를 위축시키는 비효율성을 낳습니다. 하청기업 이 연구개발을 통해 부품 생산 단가를 낮추면, 원청기업이 단가 인하를 요구한다고 합니다. 이런 식의 갑질을 예상하는 하청기업 은 더 이상 연구개발에 투자하지 않습니다. 경제학은 이것을 두고 홀드업 문제(Hold-up problem)라고 부릅니다. 직장상사와 부하직원 사이의 업무도 마찬가지입니다. 단기적 이익을 위해서 과도한 업무량을 요구하지만, 장기적으로 직원들의 자발적이고 창의적인 업무가 사라집니다.

Q2. 갑을관계를 넘어 진정한 파트너가 되기 위해 기업은 어떠한 노력을 해야 할까요?

홀드업 문제라는 갑질을 극복하는 방안을 찾기 위해서 경제학자들은 신뢰 게임 실험을 하였습니다. 실험참가자들을 갑과 을로 나누어, 을에게 100달러를 줍니다. 을은 주어진 돈에서 얼마를 갑에게 건넵니다. 이것을 을의 노동이라고 생각할 수 있습니다. 갑은 건네받은 돈을 통해 세 배의 수익을 얻는다고 합니다. 예를 들어, 을이 100달러 모두를 갑에게 건네면, 갑은 이를 이용해서 300달러를 벌 수 있습니다. 게임의 마지막 단계는 갑이 번 돈의 일부를 을에게 자발적으로 돌려주는 것입니다. 만약 갑이 기회주의적으로 행동한다면, 갑은 한 푼도 돌려주지 않아도 됩니다. 바로 갑질을 하는 것입니다. 이를 합리적으로 예상하는 을은 돈을 주지 않을 것입니다. 실제로 대부분의 실험 결과에 따르면, 을의 역할을 하는 이들은 갑질을 염려하여 약간의 돈만 건네주고, 갑의 역할을 하는 이들은 건네받은 돈보다 조금 적게 돌려주는 갑질을 하는 것으로 나타났습니다.

게임을 조금 바꾸어, 을이 갑을 처벌할 수 있는 기회를 부여해 봅니다. 자신의 돈 10달러를 써서 상대방의 돈 20달러를 없앨 수 있습니다. 을이 이기적인 존재라면 응징을 선택하지 않아야 합니다. 아무리 화가 나서 복수를 하고 싶다 해도, 처벌에 따른 비용을 지불해야 하기 때문입니다. 하지만 실험 결과, 갑이 수익을 공정하게 나누지 않을 때, 을은 복수를 선택합니다. 공정함에 대한 요구가 이기심을 넘어서는 것입니다. 결국 을들의 복수를 예상하는 대다수의 갑들은 수익의 공평한 분배를 선택합니다. 역시 이를 예상하는 을들은 기꺼이 가진 돈의 대부분을 갑들에게 건네줍니다. 이처럼 부당한 갑질에 대해서 처벌할 수 있는 기회만 을에게 주어져도, 갑을관계는 생산적인 파트너십으로 변화합니다.

갑을관계에 대한 사회적 비판이 점점 커지고 있습니다. 윤리 경영을 추구하는 기업들은 갑을관계의 문제에 적극적으로 나서야 합니다. 경영자는 을의 위치에 있는 이들에게 최소한의 처벌 권한을 부여하는데 주저하지 않아야 합니다. 갑과 을 사이의 권력의 비대칭을 줄이려는 노력은 이 시대가 요청하는 긴급한 기업 윤리입니다. 갑을관계로 인한 비효율성을 줄이는 윤리 경영은 기업의 이윤에도 도움이 된다는 사실을 깨달을 필요가 있습니다.



기업의 윤리경영을 글로벌 수준으로 끌어올리기 위해 ISO 37001을 적용하기로 결정하였다면 이제는 ISO 37001의 요구사항을 파악하고 이행해야 한다.

지난호를 통해 ISO 37001의 기본개념과 효과에 대해서 이해한 한국 상사 00 실장에게는 다른 궁금증이 생겼습니다.

Q. ISO 37001을 우리 기업에 적용하고자 하는데, 어떻게 시작해야 할까요?

ISO 37001은 부패방지경영시스템을 구축하고 이행하며 유지·발전시키는데 필요한 요구사항을 명시하고 지침을 제공합니다. 총 10개의 조문으로 구성되어 있으며 1장~3장까지는 개요를, 4장을 시작으로 구체적인 요구사항들이 언급되어 있습니다.

ISO 37001의 요구사항은 조직의 경영시스템에 적용이 용이할 수 있도록 PDCA (Plan - Do - Check - Act) 모형을 기반으로 설명하고 있습니다. [PLAN, 계획단계] 중 '조직상황'이 요구하는 사항들에 대해 알아보겠습니다.

[PLAN 1. 조직상황]

부패방지경영시스템은 부패리스크를 효율적으로 완화할 수 있도록 조직의 상황과 목적에 맞게 운영되어야 합니다. 즉, 해당 조직의 대내외적 상황을 고려하고, 부패리스크의 관리 절차를 유지하고 보수하는 일련의 조치들에 대해서 요구하고 있는데요, '조직상황'은 구체적으로 다음의 다섯 가지로 구성됩니다.

P PLAN 4-6장	4장 조직상황 ① 조직과 조직상황의 이해 ② 이해관계자의 니즈와 기대 이해 ③ 부패방지경영시스템의 적용범위 결정 ④ 부패방지 경영 시스템 ⑤ 부패리스크 평가	D DO 7-8장		
	5장 리더십 ① 리더십과 의지표명 ② 부패방지 방침 ③ 조직의 역할, 책임 및 권한		C CHECK 9장	
	6장 기획 ① 리스크와 기회를 다루는 조치 ② 부패방지를 위한 목표와 달성 기획			A ACT 10장

① 조직과 조직상황의 이해

- 조직의 목적과 부패방지경영시스템 목표를 달성하는데 영향을 미치는 대내외적인 이슈들이 무엇인지 파악하는 것으로 아래의 요인들을 포함해야 합니다.

- 조직의 규모, 구조 및 의사결정 권한
- 조직의 비즈니스 모델
- 조직의 운용 또는 운용이 예상되는 위치와 부문
- 조직의 통제하에 있는 단체 및 조직을 통제하는 실체
- 조직의 활동과 운용의 성질, 규모, 복잡성
- 조직의 비즈니스 관련자
- 공직자외의 상호작용의 성질과 정도
- 적용 가능한 법적, 규제적, 계약적 및 직업상의 책임과 의무

② 이해관계자의 니즈와 기대 이해

- 먼저 부패방지경영시스템과 관련된 이해관계자를 확인하고, 해당 이해관계자와 관련된 요구사항을 파악합니다. 또한, 요구사항의 우선순위 및 중요도를 업데이트하고 이를 토대로 조직의 사업계획에 반영될 수 있도록 합니다.

③ 부패방지경영시스템의 적용범위 결정

- 조직은 부패방지경영시스템의 적용 범위를 설정할 때 조직의 대내외 이슈, 이해관계자의 요구사항과, 뒤이어 언급될 부패리스크 평가 결과를 고려하여 부패방지경영시스템의 경계와 적용가능성을 결정 합니다. 또한 이러한 적용 범위는 문서화하여 이용할 수 있도록 합니다.

④ 부패방지경영시스템

- 이제 조직은 요구사항 이행에 필요한 프로세스와 그 프로세스의 상호작용을 포함한 부패방지경영시스템을 운영하면서 지속적인 검토와 더불어 필요에 따라 개선해야 합니다. 여기에는 부패리스크를 파악하고 평가하며 대응할 수 있는 조치들도 함께 포함되어야 합니다. 또한 부패방지경영시스템의 적용범위 결정에서 언급했던 요인들 역시 반영합니다.

⑤ 부패리스크 평가

- 조직은 부패방지경영시스템을 바탕으로 정기적인 부패리스크 평가를 실시해야 합니다. 평가를 위한 기준을 수립하고 이러한 평가와 부패방지를 위한 경영시스템을 설계·개선하였음을 입증할 수 있는 문서화된 정보를 보유해야 합니다. 부패리스크 평가는 아래와 같은 단계로 진행됩니다.



위와 같이 ISO 37001의 PLAN 단계 중, '조직상황'의 요구사항에 대해 살펴보았습니다. 다음 'ISO 37001 Study'에서는 ISO 37001의 PLAN 단계 중 5장의 '리더십'과 6장 '기획'에서의 요구사항에 대해서 알아보겠습니다.



사례돋보기

동행하고 성장하는 기업

최근의 광고는 한편의 영화 같다. 15초 내외의 짧은 시간 안에 눈가가 촉촉해지는 감동을 전하기도 하고 고착화된 고정관념을 유쾌하게 타파하기도 한다. 초 단위로 비용이 부과되는 광고에 서정적이고 간접적인 콘텐츠를 집어넣는 이유는, 단연 기업의 이미지 관리를 위해서다. 기업의 이미지에서 비롯되는 무형의 느낌들이 소비자에게 얼마나 큰 영향을 끼치고 있는지 가늠해볼 수 있는 대목이다.

이러한 기초 속에서 고비용의 광고 없이도 전통의 강자로 자리를 지켜온 기업들이 있다. E가구와 S악기가 그 중 하나다. 비록 대기업은 아니지만 가구가 필요할 때 항상 후보군에 오르는 E가구, 어린 시절 누구나 한 번쯤 그 앞에 앉아 봤을 S악기의 피아노. 이 두 기업은 큰 광고 없이도 국민들에게 깊게 각인되어 있다. 글로벌 공용 가구 업체들의 한국 진출과 중국발 저가 악기의 침투 속에서 E가구와 S악기는 어떻게 살아남았고, 또 더욱 성장할 수 있었을까.

파트너십, 기업 성장의 열쇠

모든 상품은 제조, 유통, 판매의 과정을 거친다. 품질과 디자인, 최신 유행을 모두 잡아야 하는 제조와 상품을 흠집 없이 빠르게 배송해야 하는 유통 그리고 고객에게 홍보하고 영업해 수익을 내야 하는 판매, 이 중 하나만 잘 하는 것도 힘든 일이다. 그러다 보니 많은 기업들은 프랜차이즈 시스템을 적절히 활용하고 있다.

문제는 소위 '갑질 사건'의 대부분이 이러한 프랜차이즈 형태의 기업들에서 벌어지고 있다는 것이다. 쉽게 생업을 정리할 수 없는 가맹점주들의 사정을 악용해 본사에 불복종하는 가맹점에는 좋은 상품을 보내주지 않는다던가, 팔리지 않는 상품을 억지로 떠안기는 식이다. 물론 시스템을 가진 모든 기업이 이러한 갑질을 일삼는 것은 아니다. 바람직한 협력관계를 구축해 더욱 성장한 곳도 있다.

판매하고 싶은 가구, 대리점주들의 품평회 참여

2018년 1월, E가구는 <2017 우수디자인(GD) 상품>으로 선정됐다. 무려 18년 연속이다. E가구로서는 맡겨 놓은 상을 찾아가는 수준이다. 모든 산업디자인이 그렇듯, 가구디자인 역시 실용성과 예술성이라는 두 마리 토끼를 동시에 잡아야 한다. 거기에 1인 가구의 증가와 미니멀리즘 등 시시각각 변하는 트렌드에도 앞서 나가야 한다. 여기에 단가까지 맞춰야 하니, 듣기만 해도 숨이 가쁘다. 이런 디자인 분야에서 18년 넘게 우수한 성적을 거둔 것이다.



이토록 강력한 E가구의 제품 경쟁력을 견인하고 있는 것은 바로 대리점주들과의 파트너십이다. E가구는 직접 대리점주들과의 만남의 자리를 주선하여 제품 품평회를 가진다. 소비자들을 최선선에서 만나는 대리점주들의 의견을 디자인에 적극 반영하려는 것이다. 실제로 E가구의 품평회에서 대리점주들은 저마다 수십페이지의 평가서를 손에 들고 다니며 디자이너들의 설명을 듣고 가격대, 기능, 디자인 등을 꼼꼼하게 체크한다. 그리고 E가구는 점주들의 평가를 겸허히 수용한다.

좋은 물건과 구매하는 물건의 기준은 사뭇 다르다. 만드는 이에겐 최선일지 모르나 사는 이에겐 딱히 매력적이지 않을 수 있는 애기다. 결국 소비자나 기업 간 소통이 중요한 것이다. 하지만 디자이너와 일반 고객 사이에는 엄청난 간극이 있다. E가구는 이러한 간극을 메우는 역할을 대리점주들에게 맡겼다. 대리점들이야말로 E가구의 소비자들과 가장 가까운 위치에 있기 때문이다. 이것이 E가구가 글로벌 대기업의 침투에서도 소비자들에게 사랑받는 이유일 것이다.



딜러와 대리점은 첫 고객, S악기의 패밀리 파티

S악기는 피아노로 유명한 악기 제조사다. 그러나 저출산 기조와 아파트형 주거문화의 확산으로 국내 피아노 수요는 급격히 줄어들었다. 새로운 시장이 필요했고, S악기는 중국 시장에 도전하였다. S악기는 2017년 중국에서 530억 원의 매출을 올리며, 일본 야마하 등에 이어 중국 시장 4위의 성적을 5년 째 유지하고 있다.

S악기가 중국 시장 개척에 성공할 수 있었던 가장 큰 이유는 일선 판매 조직과의 적극적인 소통에 있었다. 중국시장 개척은 결코 쉽지 않았다. 물건부터 받아가는 관행 때문에 돈을 떼여 상품을 팔고도 손해만 보는 상황이었다. S악기는 철칙을 세웠다. '외상거래는 하지 않는다, 대신 최선을 다해 대리점주와 딜러의 판매 활동을 지원하자.'였다. 대리점에 피아노 조율사를 파견하고, 영업에 도움이 되는 세미나와 신제품 설명회를 지속해서 개최했다. 단합을 위해 S악기 딜러 패밀리 파티를 열기도 했다.



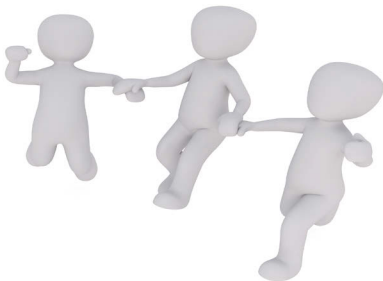
대리점주나 딜러가 본연의 업무를 하는데 왜 돈을 들여가며 지원해줘야 하나 싶을 수 있다. 오히려 수치 위주의 평가 제도를 도입하고 경쟁을 부추기는 편이 효과적일지도 모른다. 그러나 판매는 사람이 사람에게 무언가를 권하는 일이다. 그리고 사람의 마음은 돈만으로 움직이지 않는다. 진심으로 본사를 좋아하게 되고, 소속감을 가지게 될 때, 딜러와 대리점주들은 고객에게 더욱 진심이 된다. S악기는 그걸 알았고, 실천한 것이다.

진정한 협력, 어떻게 시작할까

기업은 여러 종류의 파트너십을 가진다. 하지만 '협력업체'와 '을'이란 단어는 그 사전적 의미에 더해 부당한 요구도 참아야만 하는 약자의 입장으로 합의하고 있다. 씁쓸한 현실이다. 희망적인 것은, 이러한 상황을 개선해보려는 자구의 노력들이 곳곳에서 시도되고 있다는 점이다. 기업들이 자체적으로 움직인다는 면에서 고무적이다. 이처럼 진정한 협력관계 구축을 위해서는 실천해야 할 일련의 과정이 있다. 비전을 세우고, 제도를 만들고 문화로 확산시켜 생활화해야 한다. 각단계 별로 주목할 만한 사례를 찾아보았다.

경영철학부터 제대로, E커피의 부담 나눠지기

E커피는 프랜차이즈 회사다. 가맹점을 모집하고 본사의 노하우를 공유해준다. 그리고 상호 사용료의 성격을 띠는 로열티를 포함, 카페 운영에 필요한 식재료와 인테리어 등을 제공하며 수익을 얻는다. 최근 정부는 시간당 법정 최저임금을 대폭 끌어올렸다. 직원 입장에서는 환영할만한 정책이지만, 자영업자들에게는 걱정스러운 일이다. 매출은 그대로인데 비용만 늘어난 셈이기 때문이다. 이러한 상황에서 E커피는 특별한 방침을 발표했다. 원부재료 일부 품목의 매장 공급가를 인하한 것이다. 인건비 상승분에 대한 부담을 가맹점주들과 나누기로 한 것이다.



이러한 E커피의 결단은 고유의 경영철학(정정, 애愛, 락樂)에서 나온다. 기본을 지키는 정직한 기업, 사람을 사랑하는 따스한 기업, 신나고 행복한 즐거운 기업이 되겠다는 다짐이다. 실제로 E커피는 기업의 핵심 가치로 가맹점주의 성공을 위해 최선을 다하겠다는 내용을 명시하고 있다.

경영은 의사결정의 연속이고, 그 판단의 기준은 철학에서 나온다. 경영철학부터 협력과 동행에의 의지가 필요한 이유다.

제도를 만든다, 사의 성과 나누기

사는 네트워크 관련 솔루션과 서비스를 제공하는 IT 전문 기업이다. 특히 조달 쪽에 경쟁력이 있어 조달청에서 운영하는 국가종합전자조달시스템, 나라장터 시장점유율이 60%가 넘는다.



사가 계속해서 성장 일변도를 달려온 것은 아니다. 리먼 브라더스 사태로 글로벌 외환위기가 터졌을 땐 몇 십억 원 규모의 환차손으로 막대한 피해를 입기도 했다. 사가 위기를 극복하고 지속가능한 성장을 위해 선택한 방식은 공유와 소통이었다. 순익의 10%를 인센티브로 나눠준다는 방침을 공표 하였고 그 이후 직원들은 더욱 적극적으로 업무에 임했다. 또한 공동대표제를 도입하여 장기 근속한 직원들에게 차기 대표에 대한 기대감도 심어줬다. 이제 일한 만큼 희망을 가져볼 수 있는 시스템을 갖춘 것이다.

사는 회사 밖에서도 노력을 확대해 나가고 있다. 중소기업의 경우, 퇴사한 직원이 경쟁사의 사장이 되는 경우가 있다. 사는 이들을 협력업체 일원으로 받아들였다. 퇴사자들은 더 좋은 조건의 물건을 납품해오는 등 사와 좋은 관계를 유지하고 있다. 이와 같이 협력업체와 함께 가려고 노력하는 사는 최근 5년 동안 연 15%씩 성장했다. 독점하지 않고 직원 및 협력업체와 나누는 활동들이 오히려 성장에 기여한 것이다.

문화로 일상화시킨다, C사에서는 모두가 '-님'

C사는 정수기 사업을 메인으로 하는 생활건강 관리업체다. 현재 소통과 참여를 중시하는 수평적인 기업문화 조성을 위해 노력하고 있다. 수평적인 기업문화는 업계에 암

암리에 퍼져있는 갑을문화를 타파하는데 큰 역할을 한다. 지나친 위계질서는 협력업체 사장을 '을'로 대하는 일부 직원들의 잘못된 관행에 일조하기 때문이다.

C사의 경우 새로운 호칭 제도를 도입했다. 직급과 직위에 상관없이 모두가 서로를 '-님'이라고 부른다. 직위고하에 상관없이 서로를 존중하는 것이 생활양식으로 자리 잡는다면, 외부와의 건강한 파트너십 구축도 자연스럽게 이루어질 것으로 기대된다. 기업문화는 조직의 전체적인 분위기를 결정한다. 기업문화에 따라 스타트업처럼 역동적인 조직이 될 수도 있고, 상명하복의 일사불란한 조직이 될 수도 있다. 구성원들의 행동과 사고방식을 결정하는 것이 바로 문화이기 때문이다. 갑을문화 타파에 수평적인 기업문화 조성이 선행되어야 하는 이유다.



갑을관계의 종착점, 파트너십

갑질, 권력의 우위에 있는 갑이 권리관계에서 약자인 을에게 하는 부당한 행위를 통칭하는 말. 한 외신에서는 마땅한 영단어를 찾지 못해 우리 발음 그대로 Gapjil이라 표기해 소개했다. 이것이 부당한 일이라는 것은 우리 모두가 알고 있다. 윤리의식 고양은 물론 기업 경쟁력 고취에도 도움이 되지 않는 일이다. 갑질을 하는 '갑'은 자신의 부족함을 모른 채 도태될 것이고, 갑질을 당하는 '을'은 이 상황을 벗어나는 데에만 자신의 최선을 다할 것이기 때문이다.





기업문화는 그 조직의 모든 일상과 언행의 수준을 가능해볼 수 있는 바로미터가 된다. 그리고 이러한 기업문화를 만드는 정점에 있는 것은 최고경영자다. 경영자의 스타일에 따라 갑질이 만연한 조직이 될 수도 있고, 수평적이고 자유로운 조직이 될 수도 있다는 얘기다. 안타까운 것은, 종종 이슈가 되는 갑질 논란의 중심에 경영자들이 있다는 것이다. 모 식품 회사의 경영자는 직원을 폭행했고, 모 기업회장은 자신의 운전기사에게 욕설이 섞인 폭언을 일삼았다. 이들은 대부분 해당 기업을 설립한 오너 가문 사람들이다. “내 기업에서 일하는 사람들이니 내 맘대로 해도 된다”는 그릇된 인식이 그들의 ‘갑질’을 만들었다. 논란이 증폭되고 국민들은 분노했다. 해당 기업에서 생산하는 브랜드들을 낱알이 정리한 리스트가 SNS를 통해 순식간에 퍼져나갔다. “적어도 나는 해당 제품을 사용하지 않겠다”는 댓글들이 줄을 이었다. 무한경쟁 시대에 오너의 잘못된 행동 하나가 기업 운영에 치명적인 리스크로 돌아온 것이다. 최근 소유와 경영을 분리해야 한다는 목소리에 힘이 실리는 이유다.

우리나라에는 장수 기업이 적다. 30년 이상 된 기업이 전체 기업 수의 1.9% 수준이다. 산업화가 늦은 점을 감안하더라도 낮은 수치다. 그러나 일본은 다르다. 창업 이후 100년이 넘는 기업 수가 1만 5천여 곳에 이른다. 1422년이라는 세계에서 가장 오래된 역사를 가지고 있는 곤고구미(金剛組) 역시 일본 기업이다. 일본의 기업문화는 무엇이 다른 것일까? 500년 장수기업, 토라야 사례를 찾아보았다.

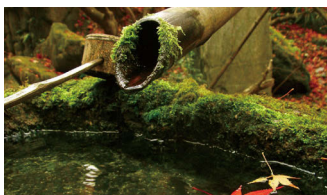
재산은 공유, 경영은 분리

토라야는 500년이 넘는 일본 전통 화과자 업체다. 무로마치 시대(1338~1573) 후반부터 양갱을 만들어 팔았다고 한다. 어지간한 왕조 이상의 역사를 가진 셈이다. 황실에 납품하기도 했으니, 그 맛 또한 인정받은 기업이다. 파리에도 지점이 있으며 최근에는 우리나라 유명 백화점에도 진출했다. 화과자 하나로 전 세계에 이름을 알린 것이다.

현재 토라야의 경영자인 쿠로카와 미치히로 사장은 설립자의 17대 후손이다. 후손에게 기업을 물려주는 형태 자체는 국내의 오너경영 구도와 비슷하다. 주목해야 할 점이 있다면 쿠로카와 사장의 마인드다.

“재산은 공유하되 경영은 분리한다”

일본 역시 오너 가족들의 다툼과 사회적 물의로 기업이 위기에 빠지는 경우가 많다. 그러나 토라야는 처음부터 가문 중의 한 사람만 경영에 참여하도록 했다. 재산은 공유하지만 경영은 공유하지 않겠다는 의미다. 집안의 재산과 기업의 경영을 철저히 분리한 것이다.



소유보다는 책임

일본은 기업을 중시하는 나라다. 그러다 보니 선대로부터 물려받은 일, 즉 업(業)에 자신의 시간과 노력을 투자하는 것을 당연하게 여기는 기조가 강하다. 업을 잘 받들고 가다듬어 흠 없이 다시 후대에

게 전하겠다는 일종의 신념이다. 마치 바톤을 받아든 계주 선수 같다. 지금 경영자로서 기업을 운영하고 있지만, 결코 자신만의 소유는 아니라는, 언젠가는 후대에 물려줘야 한다는 책임 의식으로 일한다. 이것이 토라야가 500년의 명맥을 유지하는 것과 함께 세계적인 기업으로 성장하게 된 배경일 것이다.



시대에 맞는 정책, 과감한 혁신

토라야가 그 오랜 세월 명맥을 이어올 수 있었던 이유는 또 있다. 과감한 혁신이다. 토라야처럼 오래된 기업, 그것도 장인정신이 요구되는 제조 분야의 기업은 전통이라는 뜻에 걸리기 쉽다. 옛것을 지킨다는 명목으로 시대의 변화를 거부하는 것이다. 아무리 좋은 것이라도 소비자가 찾지 않으면 사라질 수밖에 없다.

500년 전통 기업이라고 하면 무조건 수제를 고집할 것 같지만, 토라야는 균일한 맛과 품질을 유지하기 위해 자동화 기계 시스템을 도입했다. 유행에 걸맞게 와인과 어울리는 맛을 개발, 신제품으로 출시하기도 하고, 기존과 다른 현대적인 분위기의 카페를 오픈하기도 했다.

“전통을 이어가는 건 혁신이다”



현재 17대 당주인 쿠로카와 미츠히로는 시대의 변화를 적절하게 파악해 그에 맞춰 도전하는 정신이 가장 어렵고 중요하다고 했다. 전통을 이어가는 건 혁신이라는 것이다. 경영자의 과감한 의사결정이 가능했기에 토라야는 수백 년의 시간 동안 그 이름을 유지하며, 트렌드에서도 밀려나지 않는, 진정한 전통의 기업으로 자리매김하고 있다.

오너경영, 장점은 살리고 리스크는 줄이고

오너경영이 무조건 나쁘다는 것은 아니다. 기업을 소유한 오너가 직접 경영하는 기업은, 토라야처럼 신속한 의사결정과 과감한 도전이 가능하다는 장점이 있다. 실제로 국내 대기업들은 오너경영 체제의 장점을 폭 넓게 활용해 오늘날의 글로벌 기업으로 성장할 수 있었다.

일본처럼 장수기업이 많은 독일 역시 상속요건을 완화했고 미국은 상속세 자체를 폐지했다. 경제의 근간인 기업 상당수가 후계자를 찾지 못해 폐업하는 사례가 늘어났기 때문이다.

오너는 기업의 소유자다. 그들의 갑질은 “내가 설립했으니 내 기업, 내 기업에서 봉급을 받아가니 내가 마음대로 할 수 있는 사람”이라는 판단에서 나온다. 하지만 기업은 오너 한 사람의 힘으로 크지 않는다. 임직원들의 땀과 소비자들의 애정 어린 관심 역시 설립자의 노력과 더불어 기업을 성장시키는 중요한 축이기 때문이다.

최근 심심찮게 불거지고 있는 오너리스크, 진정으로 기업을 사랑한다면 오너들은 직원들 위에 군림하며 빈축을 사는 ‘왕’이 아니라 그들을 책임지고 이끄는 ‘리더’가 되어야 하지 않을까.

역사속의 사례

[조선판 노사화합, 노주계(奴主契)]

임진왜란과 병자호란 이후, 양반층을 향한 조선 민초들의 분노는 하늘을 찌를 듯이 높았다. 국가가 민중의 것을 수탈해 갈 뿐, 삶을 지켜주지 못했기 때문이다. 사회 곳곳에서는 기득권층을 해하려는 움직임이 꿈틀거렸다. 노비나 하층민들은 양반을 살해하려는 목적으로 각종 계(契)를 결성하기도 했다. 하지만 무력투쟁은 쉬운 일이 아니었다. 대부분의 노비가 택한 방법은 주인에게서 도망치는 것이었다. 이 시국에 활약한 것이 드라마 <추노>에서의 추노꾼들이다. 격동의 시대 속에서 조선의 양반들은 골머리를 썩었다. 귀한 재산인 노비가 도망을 치는 것도 문제였지만, 언제 돌변해 낮이라도 들고 달려들지 모르는 일이었다. 양반들은 선택해야만 했다. 더 짓누를 것인가, 아니면 그들과 화합할 것인가. 이중 후자를 택한 양반들이 있다. 노비들에게 공동 기금을 만들자고 제안한 것이다. ‘노주계(奴主契)’가 바로 그것이다.



근대 노사관계로의 첫 걸음

노주계에 대한 내용은 1741년(영조 17년) 여주 이씨 문중의 이희성이 노비 10명과 맺은 노주계 문서를 보면 자세히 알 수 있다. 총 버네 석을 마련하되 두 석은 이희성이, 나머지 두 석은 노비들이 각출했다. 양측이 계를 만든 목적은 분명했다. 양반은 기득권층에 대한 노비들의 반감을 달래 그들을 안정적으로 소유하기 위해서, 노비는 자신들의 생활 여건을 향상시키기 위해서였다.

기금은 주인집 담장을 수리하거나 빈번한 잡역에 대한 임금을 지급하는데 쓰였다. 마땅히 노비들이 해야 할 일이었지만 다른 사람을 고용해 대신 일을 시켰던 셈이다. 양반이 시키면 노비는 마땅히 따르는 게 조선시대의 주종관계다. 그런데 공동으로 기금을 조성해 타인을 고용하게 된 것이다. 노주계는 출생 신분에서 비롯되는 양반과 노비의 관계가 노동에 따라 일정한 임금을 지불하는 노사관계로 진일보하게 되는 변화의 시작이었던 것이다.

주인과 노비의 상생

양반은 자신의 기득권을 조금씩 양보해 노비와의 상생을 택했다. 이러한 양반의 혁신적인 결단으로 노비들은 상전을 살해하거나 도망치지 않고 최소한의 휴식과 자유를 보장받을 수 있었다. 노주계와 같은 상생의 조치가 없었더라면 조선왕조는 훨씬 더 빨리 무너졌을 것이다. 신분 사회였던 조선시대에 최소한의 존중과 상생을 추구했던 노주계, 지금과는 비교할 수 없을 정도로 막강한 기득권을 가졌던 양반들이 노비와의 공동 기금 조성을 주도하고 또 수용했다는 점에서 놀라지 않을 수 없다. 모든 사람이 평등하다는 명제가 보편적인 상식이 된 오늘날, 우월적 지위를 악용하는 갑들이 있다면, 숙고해봐야 할 역사다.



A피자는 납품 과정에서 비용을 뺏기하고 오너일가에 부당급여를 지급하는 등의 행위로 창업주가 물러났으며 B치킨은 창업주의 여직원 성희롱 사건으로 창업주가 회장직에서 물러나고 가맹점 매출이 20~40% 하락하기도 했다. 스마트폰과 인터넷 등으로 과잉연결된 시대에 살고 있는 개인과 사회는 기업을 향해 사회적 정의를 요구하고 있다. 글로벌 경쟁사회에서 생존을 위해 수많은 기업과 다양한 전략적 동반자 관계를 맺고 있는 기업 간 거래관계에서의 정의가 경영성과에도 직결될 만큼 중요한 요인이 된 것이다. 이번 보고서 리뷰에서는 전략경영연구 학술지(2014년 8월)에 게재되었던 『기업 간 거래에서 협력사의 공정성 지각이 파트너에 대한 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향』을 통해 거래관계에서의 공정성이 관계성과에 미치는 영향을 살펴봄으로써 다양한 형태로 거래를 맺고 있는 기업과 기업의 경영진이 고려해야 하는 바를 살펴보고자 한다.

거래관계의 '공정성'

모든 거래관계에 있는 거래의 양 당사자들은 상호 간 맺어진 계약 관계가 자신에게 공정한지 아니면 공정하지 못한지, 즉 거래관계의 공정성에 따라 행동을 달리한다. 공정성은 거래관계를 통한 성과를 결정짓는데 필수적인 요소라 할 수 있다. 공정성 이론과 관련된 다양한 연구에 따르면 공정성은 관계에 대한 만족과 신뢰, 관계에 대한 몰입, 나아가 관계성과에 영향을 미치고 있다. 공정성은 '분배공정성'과 '절차공정성'으로 나눌 수 있다. '분배공정성'은 상호 거래로 인해 발생한 이익 및 손해가 공정하게 분배되었는지에 대한 거래 당사자의 지각으로 정의된다. '절차공정성'은 거래 절차나 과정을 서로가 얼마나 공정하게 인식하는지를 말한다. 즉, 거래관계로 인해 발생한 성과가 모두에게 공정하게 나누어지고, 거래 전반에 걸친 모든 과정이 공정하다고 지각하면 거래 당사자는 '거래가 공정하다'고 판단하는 것이다.

거래관계의 '몰입'

계약이 성립되면 각 주체는 계약기간 동안 거래관계에 '몰입(Commitment)'하게 된다. 거래관계에서 몰입은 당사자 간의 관계를 지속하고자 하는 묵시적 또는 명시적 약속의 존재로 정의된다. 거래의 양 당사자 모두 거래관계에 온전히 몰입해야만 만족할만한 성과를 달성할 수 있다는 점에서 몰입은 매우 중요하다. 몰입은 '정서적 몰입, 도덕적 몰입, 계산적 몰입'으로 분류된다. '정서적 몰입'은 파트너에 대한 신뢰와 의지로 거래관계에 몰입하게 된다는 개념이다. 이를 파트너를 향한 정서적 지향성에 의한 몰입이라 한다. '도덕적 몰입'은 거래에 몰입하는 것이 옳고 도덕적이라고 믿기 때문에 몰입하게 됨을 의미한다. 계약이라는 규범으로 거래관계에 최선을 다하는 것을 그 예로 들 수 있다. '계산적 몰입'은 거래할 만한 대안이 없거나, 있더라도 기존 거래를 파기하고 그 기업과 계약을 맺기까지의 비용 때문에 어쩔 수 없이 현재의 관계에 몰입하게 됨을 의미한다. 거래 당사자는 뚜렷한 대안이 없고, 계약관계라는 규범적 이유뿐만 아니라 파트너에 대한 신뢰와 의지가 더해져야 몰입한다는 것이다.

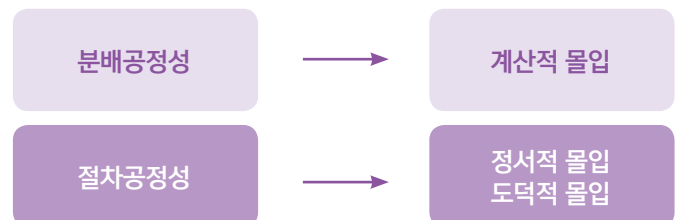
I 몰입의 정의 I

몰입	
정서적 몰입 Affective commitment	조직 또는 파트너를 향한 정서적 지향성으로 인한 몰입
도덕적 몰입 Moral commitment	조직 또는 파트너와 같이 머물러야 한다는 도덕적 의무감에 의한 몰입
계산적 몰입 Calculative commitment	조직 또는 파트너를 전환하는데 발생하는 전환비용 또는 대안의 부족에 의해 발생하는 몰입

공정성과 몰입의 관계

공정성을 획득하게 되면 거래 당사자는 관계에 더욱 몰입하게 된다. 분배공정성과 절차공정성에 대한 공급 기업의 인식은 기업 간 거래관계의 몰입에 영향을 미치게 되는 것이다. 특히 여기서 주목해야 할 것은 각 영향의 정도에 있어서 차이를 보이고 있다는 점이다. 분배공정성은 거래에 의한 이익과 손해가 공정하게 나누어지고 있다고 느낄수록 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미친다. 다른 거래처를 찾기보다 성과를 공정하게 분배한다고 느끼는 현재의 거래관계에 더 몰입 한다는 것이다. 절차공정성은 거래의 과정이 공정하다고 느낄수록 정서적 몰입과 도덕적 몰입에 더 큰 영향을 미친다. 거래의 모든 과정에서 발생하는 일이 공정하게 처리된다고 지각하면 정서적으로 상대방에게 더욱 몰입할 수 있으며 거래관계를 쉽게 끊는 것에 대해 도덕적 부담감을 느낀다는 것이다.

I 공정성과 몰입 간의 관계 I



기업 간 거래에서 협력사의 공정성(Justice)지각이 파트너에 대한 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향

공정한 거래관계의 가치

기업 간 거래에서의 공정성은 거래 당사자의 계산적 몰입, 정서적 몰입, 도덕적 몰입에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 영향의 정도에 있어서 차이를 보이고 있다. 분배공정성은 계산적 몰입에, 절차공정성은 정서적 몰입과 도덕적 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 계산적 몰입을 제외한 정서적 몰입과 도덕적 몰입이야말로 거래관계의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업간 정서적·도덕적 몰입이 거래 당사자들로 하여금 거래관계가 가치있고, 정당하며, 생산적이고, 만족스럽다고 느끼게 한다는 것이다. 즉, 관계성과는 품질개선, 납기준수, 신제품 개발을 위한 능력개발과 원가개선에 도움이 되었음을 의미하는 것으로 기업의 경영성과와도 연결됨을 알 수 있다.

을의 시선을 존중하는 파트너십

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

기업은 기업 간 거래에서 거래 파트너가 관계성과에 대해 긍정적인 인식을 가질 수 있도록 분배공정성뿐만 아니라 관계의 지속성과 상호 만족을 가져오는 거래 절차에서의 공정성을 잘 관리해야 한다는 것이다. 특히 다른 파트너로의 전환비용과 대안의 부재로 발생하는 계산적 몰입보다는 신뢰할 수 있는 파트너와 거래하고 있다는 정서적 몰입과 규범적 측면의 도덕적 몰입을 보다 세심하게 관리할 필요가 있다. 더 나은 조건의 거래 파트너가 나타나면 계약을 파기하고 떠나려는 파트너보다 정서적·도덕적 몰입을 통해 상호보완적인 신뢰관계를 구축한 파트너와 함께할 때 더 나은 성과를 창출하는 것은 너무도 당연하기 때문이다.

경제활동을 하는 대부분의 기업은 다양한 계약관계를 맺으며 시장에서 살아남기 위한 전략을 세운다. 모든 계약당사자는 계약을 체결함과 동시에 갑(甲)과 을(乙)의 지위를 지니게 된다. 프랜차이즈 업계를 비롯하여 대기업과 중소기업과의 관계에서 우월적 지위와 권한을 남용하여 상대적 약자라 불리는 을에게 행하는 갑질은 기업의 장기적인 성장에 필연적인 한계를 지닌다. 을의

기회주의적인 행동을 야기시키고 결과적으로 갑과 을 모두의 성과에 부정적인 영향을 끼치게 되는 것이다.

더불어 이러한 갑질은 사회와 대중으로부터의 기업 평가에 막대한 영향을 미친다. 이러한 사회의 평가 즉, 평판은 이제 기업의 가치와 실적에 직접적으로 연결 되었다. 대기업과 프랜차이즈의 가맹본부 등 기업들은 초 단위로 부과되는 광고에 예산을 쏟아부으며 기업의 긍정적인 이미지를 만들어 내고 있다. 기업에게 있어 대중과 사회로부터 긍정적인 평판이 절실해진 것이다. 『위키노믹스(Wikinomics)』의 저자 돈 탭스콧(Don Tapscott)은 “스마트 기기로 모든 사람이 연결된 21세기에 갑을관계 구도는 더 이상 성공할 수 없다”고 강조했다. 스마트 기기로 모든 사람과 사람, 사람과 사물, 사물과 사물이 연결되는 초연결 사회에서 지속가능한 성장을 위해서는 서로를 존중하는 연대와 공유가 필수적이라는 것이다.

막대한 예산을 쏟아부으며 기업의 이미지를 만들고 경영성과를 창출하는 시대는 지나갔다. 공정한 거래에 기반을 둔, 을의 시선을 이해하는 상호존중의 파트너십 구축이야말로 건전한 기업 생태계와 함께 관계성과 역시 창출할 수 있는 시대가 된 것이다.



▶ 국내동향

해외동향 ◀

① 서울대학교, 전공 필수과목에 기업윤리 과목 개설

서울대학교 경영대학은 '경영철학과 윤리'를 전공필수 과목으로 지정했다. 이 과목은 전공필수 과목으로 올해 신입생부터 이수하게 된다. 최근 비윤리적인 지도자들이 증가함에 따라 경영인을 꿈꾸는 경영대학 학생들에게 기업윤리 이론을 심어주고자 시행되었다. 해당 과목을 개설한 정운오 교수는 최근 비윤리적인 기업 사례들을 기업가정신, 기업윤리 측면에서 비판적인 시선으로 바라볼 수 있는 훈련을 진행할 계획이라고 밝혔다. 서울대학교뿐만 아니라 인하대학교는 지속가능경영MBA과정을 통해, 숙명여자대학교는 앙트러프러너십전공을 개설하여 윤리적인 글로벌 경영 리더를 육성해 오고 있다.

*참고

<http://www.mediasr.co.kr/news/articleView.html?idxno=47576>

② 국민권익위원회, 반부패·청렴정책 추진지침 전달회의 개최

국민권익위원회는 '부정청탁 Free, 봐주기 Free, 민관유착 Free, 눈먼 돈 Free'의 『청렴정책 4대 Free』 아젠다를 기반으로 반부패·청렴정책을 추진한다고 밝혔다. 우리나라 부패인식지수(CPI)가 10년째 정체를 보이고 있으며 공공기관의 청렴도 조사 결과 인사, 예산집행, 부당한 업무지시 등 내부업무의 개선이 필요한 상황으로 나타났다. 이에 국민권익위원회는 부패문제를 해결하기 위해 체계적인 전략과 대책을 만들어 '2018년도 반부패·청렴정책 추진지침'을 마련했다고 밝혔다. 이 회의는 부패척결에 대한 대통령의 강력한 의지를 바탕으로 이러한 관행을 없애고 청렴한국 실현을 위한 다짐의 자리가 되었다.

*참고

<http://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156254033>

③ 보건복지부, 2018년 2월 연명의료결정법 시행

연명의료결정법이 지난 2월 4일 시행되었다. '연명의료결정에 관한 법률'의 요구조건에 충족하는 사람이 더 이상의 연명의료*를 원하지 않을 경우 '사전연명의료의향서'와 '연명의료계획서'를 작성하여 연명의료를 거부할 수 있다. '연명의료계획서'는 말기암 환자나 임종과정에 있는 환자가 담당의사와 전문의 1인의 동의를 있어야 작성할 수 있으며 '사전연명의료의향서'는 19세 이상인 사람이면 미래를 대비하여 미리 작성할 수 있다. 다만 '사전연명의료의향서'는 등록기관을 방문하여 자세한 설명을 듣고 작성해야 법적 효력을 갖는다. 작성된 '사전연명의료의향서'와 '연명의료계획서'는 2월 4일부터 연명의료정보포털에서 확인할 수 있다.

*연명의료 : 임종 과정에 있는 환자에게 하는 심폐소생술, 인공호흡기 착용, 혈액 투석, 항암제 투여 등 네 가지 의학적 시술

*참고

<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2018&no=54772>

① 아이슬란드, 세계 최초 남녀 동일임금 인증제 도입

세계 처음으로 아이슬란드가 남녀 간의 임금 격차를 줄이기 위한 법률인 남녀 동일임금인증제를 지난 1월 1일 시행했다. 남녀 동일임금 인증제란 성별, 국적, 인종에 관계없이 동일한 업무를 하는 사람들에게 동일한 임금을 주는 제도이다. 아이슬란드는 남녀 임금 격차를 2022년까지 동일하게 만드는 것이 목표이며 올해부터 정부기관과 근로자 25명 이상의 기업은 남녀 동일임금 인증을 받게 하고 인증을 획득하지 못할 경우 벌금이 부과된다고 밝혔다. 이 법안은 아이슬란드의 야당과 중도 우파의 지지를 받으며 통과 되었으며 아이슬란드는 9년간 세계경제포럼(WEF)으로부터 양성평등이 실현된 국가로 평가되었다.

*참고

http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?a-tid=201704070600055&code

② 중국, 해외도피 부패사범 은닉재산 환수

중국이 해외로 도피한 부패사범을 잡는 이른바 '여우사냥'으로 지난 3년간 95억 4100만 위안(1조 5747억 원)의 은닉재산을 환수했다고 발표했다. 중국은 2015년부터 반부패 사업 일환으로 해외로 도피한 부패사범을 소환하는 '텐왕(天網)' 작전을 시행하였다. '중앙반부패협조소조, 도피사범 은닉재산 추적 공작판공실'을 설치한 후 2017년 10월 말까지 90여 개국에서 3587명을 소환하여 95억 4100만 위안(1조 5747억 원)을 환수했다. 중앙기율검찰위원회는 부패사범의 해외도피를 방지하는 대응책이 강화되면서 해외로 도피하는 부패사범이 2014년 101명, 2015년 31명, 2016년 19명, 2017년 4명으로 점차 줄어들고 있다고 밝혔다.

*참고

<http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20171212000086>

③ 일본, 인공지능(AI) 윤리지침 제정

4차 산업혁명 이후 인공지능(이하 AI) 연구가 활발히 진행되는 가운데 일본 인공지능학회에서 처음으로 윤리지침을 만들었다. 인공지능학회의 윤리지침 내용으로는 개발과 이용 시 안전 확보, 이용자에게 대한 정보 제공과 주의 환기, 차별 금지, 프라이버시 존중, 악용 방지 등을 담고 있다. 특히 연구자가 갖추어야 할 윤리성을 AI역시 갖추어야 한다고 명기하는 등 AI의 윤리성 준수를 강조했다.

*참고

http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2017030102109931614002



국내·외 행사 소식

▶ 국내행사

해외행사 ◀

① 2018 Fair Player Club 국제회의 & 반부패 서약 선포식
글로벌 반부패 동향을 소개하고 기업 리스크 관리와 반부패 역량 강화 지원

주최 유엔글로벌콤팩트 한국협회

일시 2018년 3월 7일

장소 서울, 그랜드 하얏트 호텔

① The Leadership Summit for Sustainable Business
글로벌 경제 포럼으로 지도자들에게 경영, 경제에 대한 영감과 새로운 기회를 제공

주최 GLOBE FORUM

일시 2018년 3월 14일 ~ 3월 16일

장소 Vancouver, CANADA

② 6th Responsible Business Summit New York 2018
CEO 및 비즈니스 전문가를 위한 지속가능한 책임경영방법 공유 및 논의

주최 Ethical Corporation

일시 2018년 3월 26일 ~ 3월 27일

장소 New York, USA

✓ 청탁금지법 Check!

<변화하는 대한민국>

부정청탁금지법이 바꾼 병원의 풍경

부정청탁금지법이 시행된 후 각 대학병원은 임직원을 대상으로 청렴교육을 실시하며 부정청탁금지법 알리기에 나섰다. 법에 저촉되는 사례와 기준이 되는 가이드 라인에 대해 지속적으로 교육하면서 부정이 발생하지 않도록 사전에 조치하고 있는 것이다. 시행 초기에는 위법에 해당하는 행위가 어떤 행위인지 명확하게 인지하지 못해 많은 혼란이 있었지만 부정청탁금지법이 시행된 지 1년이 지난 지금은 병원 내에서 긍정적인 변화가 나타나고 있다. 우선 '진료순서 바꾸기 관행'이 사라졌다. 지인들도 진료순서를 바꿔달라고 부탁하지 않고, 부득이하게 진료대기 순서를 바꿔달라고 부탁할 경우에는 명분이 있어 거절하는데 부담이 없어졌기 때문이다. 또한 환자가 교수에게 감사의 표시로 전하던 선물도 사라졌다. 대학병원에서는 로비에 "환자나 환자가족, 개인, 기관, 단체 등으로부터 제공되는 어떠한 감사의 선물도 받을 수 없다"고 명시함으로써 법에 저촉될 수 있는 상황을 사전에 차단하였다. 부정청탁금지법이 바꾼 긍정적인 변화의 바람이 병원에도 서서히 불고 있다.

거절이 쉬워진 부정청탁금지법 시대

여러 공무원과 교사 등은 부정청탁금지법이 '호의'와 '청탁' 사이의 구분이 애매한 상대방의 성의표시를 거절할 수 있게 해주는 좋은 핑계가 되어주었다고 평가했다. 아는 사람이 곤란하거나, 거절하기 어려운 부탁을 했을 때 "부정청탁금지법 때문이에요" 라는 거절은 서로를 무안하지 않게 상황을 정리해주는 말이 되었다. 상대방은 빈손으로 와서 부담 없고, 만약 선물을 가져왔다 하더라도 부정청탁금지법을 언급하면 쉽게 수긍한다는 게 교사들의 평가다. 또한 13년차 공기업 직원은 번거로운 예의차림이나 의례적 눈치보기가 사라져서 업무를 하는데 많은 도움이 되고 있다고 말했다. 정부기관 관계자와 만 날 때는 선물 걱정을 하지 않아서 좋고 더치페이 문화로 술자리도 줄어서 긍정적인 변화를 맞이하고 있다는 것이다. 한 사회학자가 "부정청탁금지법을 계기로 의리보다 '정의'가 중요하다는 생각이 개개인의 마음속에 뿌리내려야 한다"고 말한 것처럼 부정청탁금지법은 정과 연대에 의존한 업무문화를 합리적인 업무문화로 변화시키고 있다.

지식 1g



방아쇠 효과 Trigger Effect

평형이 유지되고 있는 생태계에서 어떤 이유로 변화가 발생하면 그 영향이 연쇄적으로 확대되어 생태계 전체가 크게 변화되는 현상.



- ① 오너 개인 주문으로 벌어진 불매운동 확산으로 매출이 하락한 H치킨
- ② 가맹점 원부재료 공급시 부당 이득을 챙긴 혐의가 밝혀져 전년 대비 60%의 매출이 감소한 M피자
- ③ 소모품을 비싼 값으로 강매한 B김밥 프랜차이즈의 소비자 여론 추락

"우리 가맹점 들어오려는 사람이 얼마나 많은데..."
"이 정도로 기업이 흔들리겠어?"

제품의 품질이 상향 평준화된 시대, **기업 이미지는 절대적인 경쟁력**입니다.
오너의 안일한 판단 하나가 애써 만든 기업 이미지를 추락시킬 수 있습니다.

잘못된 갑을 관행, 이제는 바꿔야 할 때입니다.

독자에게 물었습니다.

Q1. 우리조직의 갑을문화는 건강한지, 건강한 조직문화를 위해 우리조직과 구성원들이 어떠한 노력을 해야 할까요?

A 대학원 졸업생 B씨

흔히 노동환경에서 갑을문제가 많이 발생하는데, 대학원생은 근로자도 아니고 학생도 아닌 신분으로 조교 근무를 하고 있습니다. 근로자가 아니기 때문에 근로계약서는 작성하지 않으며, 임금은 노동의 대가임에도 불구하고 '장학금' 명목으로 책정되어 적절하게 지급받지 못하고 있습니다. '대학원'이라는 특수한 조직에 건강한 조직문화를 정착시키기 위해서는 제도적 장치가 반드시 뒷받침되어야 합니다. 예를 들어 2017년 11월 고용노동부에서는 대학원생 조교도 근로자로 인정해야 한다고 판단했습니다. 구성원을 보호할 제도나 장치에 대해 모두가 함께 고민한다면 건강한 조직문화가 정착할 수 있다고 생각합니다.

Q2. 건강한 갑을문화를 위해 갑과 을이 지녀야 할 마음가짐이 있다면 무엇일까요?

K 컨설팅 W 연구원

갑을관계란 동등한 지위의 갑과 을이 상호 협력하고 존중하는 관계라는 것을 잊지 말아야 한다고 생각합니다. 상호 존중의 자세가 건강한 갑을문화의 형성에 가장 근본적인 요인일 것입니다. 만약 시기적으로나 구조적으로 지위의 불균형이 발생하는 경우라면, 갑은 최근 불거지는 갑질 문제와 그에 대한 시장의 처벌 등을 교훈삼아 권력 남용에 주의하고, 학계나 사회에서 꾸준히 언급 되어오는 조직 내 윤리적인 문화에 근본적으로 관심을 기울여야 할 것입니다. 을 또한 마땅한 대안이 없을 경우라도 주어진 환경에 순응하기보다 해결방안을 탐색하거나 제3자와 의견을 공유해보는 등 적극적인 마음가짐을 지닐 필요가 있다고 생각합니다.

독자퀴즈

Q. 다음 중 경제학에서 말하는 '홀드업 문제(Hold-up problem)'가 의미하는 것은?

- ① 정규직과 비정규직 노동자의 임금격차 현상
- ② 가맹본부의 납품비용 뺑뚱기 현상
- ③ 오너의 갑질문제로 인한 기업의 가치 하락 현상
- ④ 원청업체의 갑질로 하청업체의 연구개발 투자가 멈추게 되는 현상



국민권익위원회 민간협력 담당관실(jykim5@ips.or.kr)
성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요(22일까지)
정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 문화상품권을 보내드립니다.

▶ **지난 호 정답 : 3번** / 지난 호 정답자는 **조정혜**님, **정성욱**님, **이희보**님, **김영주**님, **최민연**님 입니다. 축하드립니다.