

## 2020년 기업윤리 브리프스 <1월>

(주제: 기업 내 윤리경영 문화 확산)

기업가치를 높이는 청렴경영 가이드

### Cover Story

반부패와 공정성의 기준은 시대가 발전할수록 엄격해지고 있습니다. 이제 기업들은 지속 가능성 향상을 위해 윤리경영을 조직에 어떻게 정착시킬 것인지 고민하고 있습니다. 시스템 구축이나 규제만으로는 이름뿐인 윤리경영이 될 수도 있기 때문입니다. 윤리경영의 완전한 정착을 위해서는 문화로 확산시켜야 합니다. 윤리경영은 구성원들이 윤리적으로 사고하고 행동할 때 비로소 완성되기 때문입니다.

이번 호에서는 윤리경영 문화 확산을 위한 다양한 사례들과 현장에서 부딪치는 윤리적 딜레마들을 살펴보고자 합니다.

### Contents

1. 전문가코칭 - "윤리경영"
2. 사례돌보기 - "윤리, 기업문화가 되다"
3. 보고서리뷰 - "윤리수칙을 어긴 우수 영업사원, 잘라야 할까?"
4. ISO 37001 도입해봅시다! - "도입한 기업이 알려주는 A-Z"
5. 국내외 동향
6. 국내외 행사
7. 문화 속의 기업윤리 - "윤리경영실이 비윤리적이라면? - 『김과장』"
8. 지식 1g - "윤리경영의 발전 과정"
9. 독자에게 물었습니다
10. 독자퀴즈

윤리경영



유한킴벌리 대표이사 사장  
최규복

Q1. 기업인으로서 윤리경영에 관심을 두게 되신 계기는 무엇이었는지요?

근래에 몇 곳에서 특강을 할 기회가 있었는데, 강의 제목을 '윤리·투명 경영이 경쟁력입니다'라고 정했습니다. 윤리경영은 필수적일 뿐 아니라 기업 경쟁력의 근원이기 때문입니다. 제가 1983년 유한킴벌리에 입사해 마케팅부에 배치 받은 후, 회사에서 가장 많이 들었던 말 중 하나가 '윤리경영'입니다. 그래서 윤리경영은 자연스럽게 저의 일과 기업문화 속에 자리 잡아 왔습니다. 이러한 신념은 CEO가 되면서 더 강해졌습니다.

국내외적으로 윤리경영에 대한 요구는 날로 커지고 있습니다. 기업들도 윤리경영에 더욱 관심을 갖게 되었습니다. 유한킴벌리가 2004년부터 참여하고 있는 윤경 SM포럼, 2007년부터 참여하고 있는 유엔글로벌콤팩트(UNGC)가 대표적인 사례입니다.

Q2. 기업이 윤리/사회책임경영을 지속적으로 실행해야 할 필요성과 그 원동력은 무엇일까요?

십여 년 전만 해도 윤리경영은 경영의 최우선순위가 아니었습니다. 기업의 목적은 이윤창출이고 윤리는 그다음이라는 인식이 강했죠. 이러한 기조는 2008년 글로벌 경제위기 이후 급변했습니다. 불안정성, 양극화, 기후변화 등이 심각해지면서 기업과 사회 전반에 윤리와 책임을 제도화하기 위한 움직임들도 커졌습니다. 2015년 UN 총회에서 채택된 17개의 지속가능발전목표(SDGs)는 이러한 노력의 결정체라고 할 수 있습니다.

이제 윤리경영은 경영의 부차적인 요소가 아닙니다. 비교적 윤리경영에 앞장서 왔던 기업들조차 경쟁력 강화를 위해서는 더 근본적이고 고차원적인 노력을 해야 하는 상황입니다. 기업의 자발성도 있지만, 국제사회의 요구와 가이드라인의 수준도 높아지고 있기 때문입니다.

윤리경영의 정착을 위해서는 무엇보다 일하는 방법과 기업문화 속에 윤리를 내재화시켜야 합니다. 구성원들에게 자율성과 권한을 부여할 때 더 높은 생산성이 나오기 때문입니다.

Q3. 국내 윤리경영의 현 주소와 확산 실태는 어떻게 보시는지요?

최근 수년간 윤리경영에 대한 관심과 실행의지는 매우 높아졌다고 봅니다. 법과 규정이 보완된 이유도 있겠지만, 정보의 투명성이 높아지고 국제사회가 부단히 전개한 노력들이 큰 영향을 끼쳤다고 생각합니다.

2019년 12월 현재 우리나라에서 유엔글로벌콤팩트(UNGC)에 가입한 기업 및 단체는 259개입니다. 이는 UNGC의 핵심가치인 인권, 노동, 환경, 반부패 분야에 대한 관심이 높아졌다는 방증입니다. 기업들이 국제사회가 추진하는 공동의 목표에 관심을 가지고 실행의지를 보이는 것은 굉장히 긍정적입니다.

유한킴벌리 또한 윤리경영의 기업문화를 더욱 발전시키고, 국제사회의 요구에 부응하며 우리 사회가 더 좋은 방향으로 나아가는데 기여할 수 있도록 노력하겠습니다.

## 사례들보기

### 윤리, 기업문화가 되다

문화란 한마디로 정의하기 어려운 개념이다. 해당 사회의 규범, 의사소통, 보상, 위계, 유희, 도덕성 등의 총체이기 때문이다. 구성원들의 사고방식과 행동양식을 바꾸려면 문화부터 바뀌어야 한다는 의미다. 윤리경영이 지속가능한 비즈니스의 필수전략이 된 오늘날, 조직 내 윤리경영 문화 조성은 우리 기업들이 늘 고민하는 숙제다.

이번 사례들보기에서는 기업 내 윤리경영을 정착시키기 위한 기업들의 실제 사례들과 이를 기획한 담당자들의 이야기를 소개하고자 한다.

#### ◎ 한화에어로스페이스

한화에어로스페이스는 항공기 엔진 및 부품 제작 기업이다. 여러 곳에서 납품을 받는 제조사다 보니 협력업체와 소통할 일도 많다. 윤리적인 기업문화는 납품 비리 등의 경영리스크를 막는 안전망인 셈이다. 한화에어로스페이스는 보다 쉽고 효과적인 준법문화의 확산을 위해 상반기에는 '컴플라이언스 워크', 하반기에는 '준법실천자의 날'을 지정하고 다양한 문화행사를 펼치고 있다.

상반기 컴플라이언스 워크에는 주로 준법외식을 고취하고 격려하는 행사를 진행한다. 매년 6월말에 진행되는 이 행사는, 6월의 June과 준법경영의 '준(遵)'을 따서 부제를 '6월에 떠나는 준(June)법여행'으로 붙이고 부패방지과 하도급 등 업무상 자주 접하는 법률을 주제로 개최되는 '찾아가는 준법골든벨', 부서의 준법실천자나 임원들과 함께 준법 스티커 사진을 촬영하는 'With, Compliance', 사내 게시판에 통해 컴플라이언스 팀에게 직접 질문하는 '준법, 무엇이든 물어보세요' 등 다양한 이벤트를 진행하고 있다.



하반기 '준법실천자의 날' 행사에서는 1년 동안 부서별로 진행한 준법활동 실적들을 평가하고 의지전파상, 최우수준법실천자 시상 등 우수 직원들을 포상하고 있다.



컴플라이언스팀 관계자는 윤리경영 문화행사를 기획할 때 특히 어려운 점으로 두 가지를 꼽았다. 좋은 아이템으로 임직원들의 참여를 독려하는 일과 경영진과 리더들의 관심과 독려를 끌어내는 일이 그것이다. 이중 특히 중요한 지표는 임직원들의 호응과 참여도다. 그러다 보니 신선하고 재미있으면서도 법률지식이나 준법외식을 끌어올릴 수 있는 아이템을 발굴하고, 참신한 상품들을 선정하는 것도 중요한 일 중 하나이다. 참여한 임직원들이 즐거워해야 다음 행사에도 많은 참여를 이끌어낼 수 있기 때문이다.

컴플라이언스팀은 윤리경영을 위해 가장 효과적인 방법은 결국 문화로 다가가는 것이라고 했다. 품도 많이 들고 고생스럽지만, 사고방식과 행동양식을 변화시키기 위해서는 함께 즐기고 체험하는 과정이 필요하다는 것이다. 컴플라이언스 워크를 사내에서만 치르기에 아쉬우며, 내년에는 해외법인 및 자회사는 물론 협력사에도 전파하고 싶다고도 전했다.

#### ◎ 한국동서발전

한국동서발전은 여러 발전소들을 운영하는 공기업이다. 국민의 높은 윤리적 기대에 부응하기 위해 참신하고 다양한 문화행사를 기획해 전개하고 있다.

올해 12월에 있었던 인턴사원 윤리청렴 대토론회는 90년대생들이 생각하는 윤리의 바로미터였다는 점에서 의미가 있었다. 그중에서 비위 사실 고발 수단에 대한 인턴사원들의 선호도 조사 결과는 사뭇 인상적이다. 외부신고 채널보다 내부신고 채널을 더 선호한 것이다. 인턴사원들은 그 이유로 소통을 통해 문제를 해결할 수 있다는 점을 꼽았다. 해시태그를 통해 열린 동서발전을 표현해보는 코너에서는 #갑질처단, #꼰대안녕, #담당자도신고자를몰라 등 Z세대의 생생한 목소리를 들을 수 있었다.



‘하루하루 청렴쿠키’라는 청렴 포춘 쿠키 행사도 신선하다. 포춘 쿠키 안에는 청렴문구가 들어있다. 문구는 경영자의 독려부터 직원들이 직접 작성한 문장들이 고루 쓰였다. 상호중용 문화 정착을 위한 두더지 게임, 인형 뽑기 방식의 ‘불편한 호칭&존중호칭 게임’ 또한 딱딱한 위계질서 문화 개선을 위한 아이디어다.



동서발전 관계자는 가장 인상 깊었던 에피소드로 ‘취미는 청렴강사’ 프로그램 론칭을 꼽았다. 다른 기업과 마찬가지로 사내 청렴강사는 현직, 전직 윤리업무 담당자들에게 국한돼있었다. 그런데 처음으로 공모제를 실시해 예비 청렴강사를 선정하고 이들에 걸친 양성 프로그램을 진행해 ‘취미는 청렴강사 1기’가 탄생했다. 자기추천, 모범직원 추천을 통해 발굴된 이들이다. 업무현장에 있었던 이들이 윤리경영 전파에 앞장서게 된 것이다.

동서발전 윤리준법부 관계자는 아이디어가 생각나면 핸드폰에 메모해 두고 PC에 ‘아이디어뱅크’ 폴더를 만들어 정리해둔다고 귀띔했다. 여차하면 꺼내서 프로그램 기획에 써먹기 위해서다. 관계자는 윤리가 따분하거나 귀찮은 것이 아니라 즐겁고 유용한 것으로 받아들여질 때 임직원들을 설득할 수 있다며, 윤리경영 확산을 위한 문화적 필요성을 강조했다.

### ◎ 유한킴벌리

유한킴벌리는 매해 존경받는 기업 순위에 이름을 올리는 기업이다. 기업문화 또한 평등하고 합리적인 것으로 알려져 있다. 외국계 기업과 합작으로 설립되어 선진 기업문화를 이식받은 영향도 있지만, 그것을 꾸준히 유지하고 발전시켜 정착시킨 배경에는 유한킴벌리 고유의 경영철학과 임직원들의 노력이 있다. 윤리를 매일 생활하는 사무실의 일상으로 만든 것이다. 물론 저절로 된 것은 아니다. 몇 가지 장치가 있다.

유한킴벌리는 매월 열리는 임원회의를 가리켜 ‘열린임원회의’라고 부른다. CEO와 임원들이 참석하는 회의에 ‘열린’이라는 말이 붙은 데는 이유가 있다. 직원 누구나 와서 들을 수 있도록 개방했기 때문이다. 중요한 경영적 의사결정이 밀실에서 이루어지는 게 아니라 공개되어 진행되는 것이다. 업무 일선에 있는 직원들과 방향성을 정하는 임원들이 같은 지식수준으로 일할 수 있을뿐더러, 구성원들 사이에 신뢰감도 높아진다.

또 다른 장치로는 정기적으로 개최되는 ‘이해관계자 위원회’가 있다. 유한킴벌리는 학계, 기업인, 소비자, 시민단체 등 사회 각 분야를 대표할 수 있는 이들을 섭외해 현재 유한킴벌리가 어떻게 비치고 있는지 묻는다. 회의는 토론회 형태로 진행되는데, 구성원들은 직급에 상관없이 참여해 위원으로 섭외된 이들의 목소리를 듣는다. 정해진 대본은 당연히 없다. 자연스럽게 쓴소리도 나온다. CEO부터 신입사원에 이르기까지 모두가 외부인들의 발언을 들을 수 있고 질문을 던지기도 한다.



CEO 직속 윤리경영 전담 조직 운영, 윤리행동규범 사내 인트라넷 상시 게재, 공정거래 및 부패방지 교육, 외부업체까지 포함한 행동규범 위반 신고채널도 상시 운영 중이다. 윤리경영이 뿌리내리기 위해서는 투명성 확보, 정보 비대칭성의 해소, 반복적인 교육, 부패예방을 위한 감시채널 등 전사 차원의 노력이 필요하기 때문이다.

### ◎ 윤리, 최종적으로는 문화가 되어야

모든 공동체에는 고유의 문화가 있다. 좋은 것, 나쁜 것, 금지된 것, 부끄러운 것, 자랑스러운 것, 즐거운 것 등에 대한 공동의 인식이 있다. 문화는 쉽게 주입할 수 없으며 단번에 바꿀 수도 없다. 하물며 다양한 이해관계가 얽혀있는 기업 내 문화 조성은 쉽지 않은 과제다. 그러나 그렇기 때문에 정확한 지향점을 정하고 꾸준히 만들어나가야 한다. 문화는 사람의 자발성을 유도하기 때문이다.

세계 어느 나라를 가도 우리 민족은 특유의 유대감을 가지고 커뮤니티를 이루어 살아간다. 그만큼 문화란 정체성을 규정하는 중요한 요소다. 윤리경영이 곧 문화가 될 때 지속가능한, 사회와 상생하는 기업이 될 수 있을 것이다.

\*자세한 참고자료 리스트는 국민권익위원회 홈페이지 내 한글파일을 참고하시기 바랍니다.

#### \*\*참고\*\*

동서발전, Fun-Fun(편편)한 기업윤리주간 운영

<http://www.energydaily.co.kr/news/articleView.html?idxno=99185>

한화에어로스페이스, '컴플라이언스 워크' 진행

<http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20190627000169>

유한킴벌리, 지속가능경영보고서

[http://csr.yuhan-kimberly.co.kr/sub/sub01\\_7.html](http://csr.yuhan-kimberly.co.kr/sub/sub01_7.html)

그외 각 기업 관련 부서 담당자 서면 인터뷰 진행

## 윤리연구소-보고서 리뷰

### 윤리수칙을 어긴 우수 영업사원, 잘라야 할까?

『차카게 살자』. 과거 조직 폭력배들이 문신으로 새겨 유명해진 문구다. 윤리의 당위성은 불법을 업으로 삼는 이들마저도 인정하는 모양이다. 그런데 현실에서 부딪치는 윤리적 딜레마는 그렇게 만만하지 않다. 거래처에서 뇌물을 받는 상사부터 습관적으로 근태 기록을 조작하는 후배에 이르기까지 업무 현장에서 부딪치게 되는 솔한 비윤리적 상황은 우리를 심각한 고민에 빠뜨린다. “어떻게 할 것인가?”

여기 영업사원이 있다. 늘 목표를 초과 달성하는 우수한 사원이다. 그가 윤리수칙을 어겼다. 당신이 경영자라면 그를 해고해야 할까?

#### ▶ 내부고발이 들어오다

목요일 아침, 인도 서부의 가장 큰 제약마케팅회사인 노바칩의 CEO 시드한트는 [긴급] 말머리가 붙은 이메일을 받았다. 노바칩의 지역사무소 영업관리자인 필라이가 보낸 것이었다. 메시지는 간단했다. “윤리규정 위반이 될 수 있는 문제가 있어, 조연을 구하고 싶습니다.” 시드한트는 다음 미팅을 취소하고 필라이에게 전화를 걸었다.

필라이의 보고는 뜻밖이었다. “우다이가 고객방문 기록 일부를 조작한 것 같습니다.” 충격적이었다. 우다이는 노바칩의 우수 영업사원 중 한 명이었다. 늘 영업목표를 10~20% 초과 달성했고 지난 5년간 회사의 최고직무상을 세 번이나 수상한 직원이었다. 신입 영업사원들에게 자신의 영업 노하우를 전수해주고 까다롭지 않은 고객들은 후배들에게 넘겨주는 따스한 동료이기도 했다. 그래서 시드한트는 필라이에게 물었다. “뭔가 착오가 있는 게 아닐까요?” “그럴 수도 있죠. 저는 평소 대표님이 윤리 위반을 얼마나 심각하게 생각하시는지 알기에, 이 문제를 즉시 상의하고 싶었습니다.” 필라이의 말은 사실이었다. 5년 전, 인도 내 제약산업이 폭발적으로 성장하면서 경쟁도 치열해졌다. 이러한 상황에서 노바칩이 서부 지역 최고로 성장할 수 있었던 이유는, 시드한트가 초집중한 차별화 전략 때문이었다. ‘윤리적인 제약 마케팅 대행사 노바칩’. 바로 노바칩의 슬로건이다. 시드한트는 광고 카피 선정부터 고객응대에 이르기까지 모든 영업 일선에서 윤리적 태도를 견지할 것을 강조해왔다. 필라이는 그것을 지적한 것이다.

#### ▶ 사건의 전말

『아내가 아파서 아내를 도와줘야 해요. 고객방문 시간은 다음에 보충하겠습니다.』

어제 저녁, 필라이가 우다이에게 받은 문자 메시지다. 필라이는 우다이가 안쓰러웠다. 우다이의 아내가 며칠 전 아이를 출산했기 때문이다. 목표 할당량은 여전히 달성하고 있었지만, 최근 우다이는 몹시 지쳐보였다. 필라이는 우다이의 보고서를 살펴보았다. 우다이의 남은 고

객방문 횟수를 대신해줘야 할지도 모른다는 생각에서였다. 그리고 이상한 점을 발견했다.

“6월 21일요. 그날은 아르헨티나가 크로아티아와의 월드컵 경기에서 패한 날이에요. 또렷히 기억합니다. 대다수의 몸바이 사람들은 월드컵 경기를 본다고 출근하지 않았지만, 저는 일이 밀릴 것 같아서 사무실에 혼자 나와 종일 일했거든요.” 필라이는 이야기를 이어갔다. “6월 21일 아침 우다이 역시 경기를 볼 거라고 했어요. 그런데 그의 일일 보고서에는 그날 오후에 세 명의 의사를 만났다고 써 있었어요. 혹시라도 착오였을까 봐 우다이에게 다시 한 번 해당 주간의 보고서를 보내달라고 했습니다.” 시드한트는 물었다. “우다이가 보고서를 수정해서 보냈나요?” 필라이는 한숨을 쉬었다. “아뇨. 똑같은 보고서를 보냈어요. 정확한 것이 맞느냐고 재차 물었지만, 그는 대답 대신 엄지를 치켜든 이모티콘을 보냈죠.”

의구심이 생긴 필라이는 우다이의 SNS 기록을 살펴보기 시작했다. 6월 21일, 우다이는 분명히 집에서 월드컵 경기를 봤다. 필라이는 우다이가 만났다고 보고서에 기록해놓은 세 명의 의사들 중 한 명의 SNS도 확인했다. 그 의사 또한 축구경기를 시청했다. 우다이를 만나지 않은 것이다.

시드한트는 혼란스러웠다. 신뢰는 회사의 근본 사명이다. 우다이의 거짓 보고는 회사의 평판과 문화에 악영향을 줄 뿐더러 직원들 사이에 분노를 일으킬 수 있는 행동이었다. 시드한트는 윤리경영을 표방해왔다. 언젠가는 부정을 저지른 영업사원을 해고해야 할지도 모른다고 내심 각오도 하고 있었다. 하지만 그게 우다이가 될 줄은 몰랐다. 노바칩의 성공에 우다이의 공헌은 결정적이었다. 그를 대신할 직원을 찾기는 어려웠다. 그만큼 우다이는 우수한 영업사원이었다.

시드한트는 우다이가 거짓 보고한 의사들 중 필라이가 확인하지 않은 다른 한 명의 SNS 계정을 확인했다. 그는 6월 21일에 월드컵 경기장 현장에 있었다. 우다이를 만났을 리 없었다. 시드한트는 분노에 휩싸였다. “우다이가 어떻게 이럴 수가 있지?”

### ▶ 말뿐인 위선자? 가혹한 처벌?

다음날 아침, 시드한트는 인사책임자 바브나와 미팅을 가졌다. 팔라이도 스피커폰을 통해 미팅에 참여했다. 팔라이는 어제 시드한트와 대화를 한 이후 우다이를 직접 만나 이야기를 들었다. 우다이는 그 의사들을 만나기는 했지만, 6월 21일에 만난 것은 아니었다. 우다이는 자신이 거짓 보고를 한 것을 인정했다.

“그를 내보내야 해요. 우리는 다른 선택의 여지가 없어요.” 바브나가 말했다. 팔라이의 생각은 달랐다. “아이가 막 태어난 상황이었어요. 경고 조치가 적절하다고 생각해요. 게다가 의사들을 만난 건 사실이었어요?” 바브나는 스피커폰 쪽으로 몸을 기울였다. “그는 고객방문 날짜를 조작했어요. 이건 심각한 윤리 위반 행위입니다. 숨방망이 처벌을 내린다면 직원들은 우리 경영진을 위선자라고 생각할 거예요. 사실이 알려지면 고객들도 노바칩을 전혀 믿지 않게 되고 보지 않을 겁니다.” 팔라이는 다시 한 번 우다이를 두둔했다. “이제 막 아버지가 된 동료들을 해고하면 직원들이 회사를 어떻게 볼까요? 게다가 그는 유능한 직원이에요. 수익 측면에서도 타격이 커요.”

CEO 시드한트는 점점 더 머리가 아파왔다. 바브나와 팔라이, 두 사람 모두 옳은 것 같았고 동시에 틀린 것 같았다. 고민 끝에 시드한트는 우다이에게 전화를 걸기로 결심했다. 결론을 내기 전에 우다이와 직접 대화해보고 싶었다.

### ▶ 그래서, 어떻게 할 것인가?

“보내주신 아기 선물 정말 감사합니다.” 전화 너머에서 애써 태연하게 일상적인 대화를 이어가려는 우다이의 목소리가 전해졌다. 시드한트 역시 두려웠지만, 본론을 미뤄둘 수는 없었다. “우다이. 나는 이 일을 필요 이상으로 크게 만들고 싶지 않아요. 그저 우다이의 이야기를 듣고 싶어요.” 우다이는 시드한트에게 속내를 털어놓았다. “큰 실수를 저질러서 죄송합니다. 아기가 태어나서 중압감이 컸어요. 목표 달성이 불가능하다는 것을 알게 됐는데, 누구도 실망시키고 싶지 않았습니다.” 우다이는 말을 이었다. “저를 본보기로 삼아 해고하시더라도 이해는 합니다. 하지만 처음이잖아요. 두 번 다시 이런 일을 저지르지 않겠습니다. 한 번 더 기회를 주실 수는 없을까요?”

### ▶ 전문가 의견: 시드한트는 우다이를 해고해야 할까?

#### \*모하메드 이사쿠딘 쿠레시. 마하 리서치 랩 전무이사

이 사례는 마하 리서치 랩에서 내가 겪은 일을 토대로 한 것이다. 회사에서 한 직원이 영업 활동보고서에 고의로 허위정보를 기재한 일이 있었다. 그는 최우수 직원 중 한 명으로 곧 아버지가 될 사람이었다. 해고당하면 큰 타격을 받을 것이었다.

나는 더 나은 결정을 위해 아홉 명의 관리자들을 소집했다. 위 사례를 가상의 이야기라고 소개한 뒤 어떻게 해야 할지 그들의 의견을 물었다. 네 명은 석 달 치 급여를 주고 해고하겠다고 했다. 회사가 윤리 위반을 심각하게 받아들인다는 것을 보여줘야 한다는 것이었다. 그들은 비윤리적인 행위를 한 직원을 계속 고용하는 선례를 남김으로써, 다른 구성원들에게 잘못된 인식을 줄 것을 염려했다. 다른 관리자 다섯 명은 최우수직원이 떠났을 때 회사의 끼칠 영향을 우려했다. 그들은 해당 직원에게 경고하고 징계조치로 6개월간 영업 인센티브를 감봉하자고 제안했다. 더불어 그가 다시 위반 행위를 저지를 경우 해고는 물론 퇴직수당도 주지 않는다는 내용의 법적 합의문을 작성하자고 했다. 또한 그가 기존 고객을 이끌고 경쟁사에 이직하지 못하도록 2년간의 고용계약에 서명하도록 하자고도 했다.

나는 다수인 후자의 결정에 따랐다. 상황이 달랐다면 해고할 수도 있었겠지만, 이 경우에는 직원이 처한 상황을 고려해 결정했다. 그는 인생의 중대한 시기에 자신을 믿어준 회사에 충성하겠다고 약속했다. 그리고 그는 약속을 지켰다. 그는 꾸준히 상위 열 명의 우수직원에 들었다. 나는 그를 승진시킬 계획이다.

이것은 쉬운 결정이 아니었다. 우다이는 분명히 신뢰를 저버렸고 자신의 행동에 책임을 져야 한다. 하지만 시드한트도 직원들이 높은 윤리 기준을 준수하도록 독려하는 데 무엇이 나은 정책인지 생각해볼 필요가 있다. 근로계약서와 취업규칙에 윤리성명서는 넣었는지, 윤리

적 영업 관행에 대한 추가교육을 실시하고 있는지, 그리고 우다이에게 그 교육을 맡길 수 있는지도 고민해야 할 것이다.

\*참고 문헌 - 『하버드 비즈니스 리뷰 코리아 2019년 9-10월호 CASE STUDY』에서 발췌 후 편집.

## ISO 37001 도입해봅시다!

### 도입한 기업이 알려주는 A-Z

#### ○ ISO 37001이란?

국제표준화기구가 국제 사회와의 합의를 통해 마련한 ISO 37001은 부패 방지를 위해 각국 기업의 구체적인 실행방안을 담은 것으로, 규모와 형태에 관계없이 모든 조직에 적용할 수 있도록 기획/설계된 반부패경영시스템입니다.

이번 호에서는 ISO 37001을 도입한 기업들의 인터뷰를 종합해 도입 배경과 도입 시 어려웠던 점, 극복 방안, 전하고 싶은 팁까지 통틀어 분석해보겠습니다.

#### ○ ISO 37001를 도입하게 된 배경은 무엇인가요?

##### *“부패로 인해 발생한 경영위기”*

최근 국내에서도 공정성과 반부패에 대한 기준이 세계적인 수준으로 높아졌습니다. 비윤리적인 기업은 명성에 금이 가고 소비자들에게 외면 받게 되었습니다. 실제로 상당수의 기업들이 이러한 경영리스크를 극복하기 위한 목적으로 ISO 37001을 도입했습니다.

2018년 DGB금융그룹은 부패와 비리 사건으로 연일 언론지상에 오르내렸습니다. 사태는 CEO의 사임까지 치달았습니다. 기업 이미지 실추는 물론 고객의 신뢰까지 잃을 위기였습니다. 롯데홈쇼핑, 한국농수산식품유통공사도 비슷한 위기를 맞아 대대적인 쇄신이 필요한 상황이었습니다. 생각보다 많은 기업이 부패로 인한 경영위기를 실질적으로 타개할 솔루션이 필요했던 것입니다. ISO 37001은 이러한 경영위기를 극복하기 위한 해결책 중 하나로 도입됐습니다.

#### ○ 도입을 준비하는 과정에서 특히 어려운 점이 있었다면 무엇이었고, 어떻게 극복하셨나요?

##### *“구성원들 사이에서의 공감대 형성과 참여 유도가 관건”*

기업들이 꼽았던 가장 어려운 점은 임직원들의 자발적인 참여를 이끌어내는 일이었습니다. 업무가 더 생기는 것으로 받아들여 방어적인 태도를 보이는 구성원들을 설득하는 것도 커다란 난관이었습니다. 이를 극복하기 위해 기업들이 적용한 해결책은 다음과 같았습니다.

[구성원들 참여 유도 아이디어]

- ▲조직 단위로 전담 담당자 지정
- ▲기준 부패방지체계와의 연결고리를 찾아 업무의 지속성 확보
- ▲외부 전문가 및 교육 콘텐츠의 활용

▲TF팀 발족

▲윤리경영 소식지 발행 등 문화적 노력 전개

획으로 찾아뵙겠습니다.

○도입 이후 달라진 점은 무엇인가요?

*“부패는 예방 가능하다는 자신감”*

*“기업 이미지 제고”*

기업들이 가장 많이 꼽은 달라진 점은 구성원들의 인식 변화였습니다. 부패는 예측할 수 없는 사고가 아니라 충분히 예방 가능한 일이라는 자신감이 생겼다는 것입니다. 시스템을 도입하는 과정에서 업무 프로세스를 객관적으로 쪼개고 부패가 발생할 수 있는 지점들을 발견해 예방책을 세우다보면, 누구나 부패 수준과 부패 리스크 파악을 할 수 있게 되기 때문입니다. 함께 일하는 파트너사의 인식 변화가 생겼다는 기업들도 있었습니다. 공급망 전체의 부패리스크가 감소한 것입니다. 업계 내 윤리경영 인식의 확산과 기업 이미지 제고 효과 또한 ISO 37001을 도입한 기업들이 공통적으로 말하는 긍정적인 효과입니다.

○도입 예정인 기업에게 줄 수 있는 팁이 있다면 무엇인가요?

*“기존 체계를 활용하면 어렵지 않아, 일단 시작해볼 것”*

생각만큼 어렵지 않으니 일단 시작해보라는 답변이 많았습니다. ISO 37001은 도입 시 일련의 프로세스가 있는데, 그 과정 속에서 자연스럽게 부패방지 활동 체계가 구축된다는 것입니다. 다음은 먼저 도입한 기업 담당자들이 말하는 실질적인 팁입니다.

[효율적인 ISO 37001 도입을 위한 팁]

- ▲외부의 다양한 교육 콘텐츠와 타 회사의 멘토링을 활용하라.
- ▲설명회에 참여하고 충분한 사전 자료를 확보하라.
- ▲상당수 기업들이 비슷한 규정이 있을 것이다. 기존 체계와 융합하라.
- ▲기존 전산시스템에 ISO 37001 체계를 최대한 녹여보라. 모니터링이 수월해진다.
- ▲공감대 형성을 위한 교육 및 활동을 지속적으로 전개하라. 일회성 조치가 아님을 보여줘라.

명성을 쌓는 것은 오래 걸리지만 무너지는 건 한순간입니다. 부패로 인한 경영리스크는 비즈니스에 치명적인 위협입니다. 기업을 향한 반부패의 기준이 글로벌 수준으로 올라간 자금, 반부패경영시스템은 기업에 꼭 필요한 안전장치일 것입니다.

지금까지 『ISO 37001 도입해봅시다!』를 사랑해주셔서 감사합니다. 다음 호에서 더 좋은 기



## 국내 동향

### 1. 한국, 2019년 국가별 공공청렴지수 아시아 국가 중 1위

한국이 유럽반부패국가역량연구센터(ERCAS)가 발표한 올해 국가별 공공청렴지수(IP-Index of Public Integrity) 평가에서 아시아 국가 중 1위에 올랐다. 전체 117개국 중 19위다. ERCAS는 2015년에 첫 공공청렴지수를 발표한 이후 2년마다 평가 결과를 발표하고 있다. 우리나라의 경우 2015년 23위(8.04점·10점 만점), 2017년 24위(8.02점)에 올랐다. 올해 평가에서는 117개국 중 오스트리아와 공동으로 19위(8.34점)였다.

한편 미국의 기업 위험관리 솔루션 제공사인 TRACE의 뇌물위험 매트릭스(Bribery Risk Matrix) 평가에서도 한국은 200개국 중 23위에 올랐다. 일본(25위)과 대만(26위) 등 다른 아시아 국가보다 높은 순위를 기록했다. 한국은 2017년 33위, 2018년 25위에 이어 올해 23위로 매년 순위가 상승해왔다. 국가별 뇌물 위험도 분류(매우 낮음, 낮음, 보통, 높음, 매우 높음) 중 위험이 '낮음' 국가에 포함됐다.

\*참고 - 국민일보 2019.12.02

한국, 2019년 국가별 공공청렴지수 아시아 국가 중 1위

<http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0013988811&code=61111111&sid1=op>

### 2. 밀레니얼 세대와 함께 일하려면 공정성 높여야

밀레니얼 세대(1980년대 중반~2000년대 초반 출생)은 공정성에 민감하다. 치열한 경쟁을 거쳐야 취업에 성공할 수 있었기 때문이다. 기업에서도 공정한 업무환경이 매우 중요하다. 첫째, 업무 배분이 공정해야 한다. 상명하복이 철저했던 기성세대와 달리 밀레니얼 세대는 업무 배분이 부조리하다고 느끼면, 왜 이 일을 본인이 해야 하는지, 다른 일을 할 수는 없는지 의문을 제기한다. 관리자는 업무 난이도와 개인별 역량을 파악하고 업무를 배분해야 한다. 전체 업무 상황을 한눈에 볼 수 있는 프로젝트 관리 도구를 활용하는 것도 좋다. 둘째, 무임승차를 막아야 한다. 무임승차자를 목격하면 '앞으로는 나도 대중 해야겠다'고 생각할 수 있다. 이를 막으려면 리더가 공개적으로 '무임승차자는 두고 보지 않겠다'고 선언하거나 무임승차자는 업무에서 배제하는 등 위기감을 조성하는 것도 방법이다. 셋째, 업무 평가 시 소통해야 한다. 100% 완벽한 제도는 없기 때문에 평가 결과로 구성원들이 공정하다고 느낄 수 있도록 소통하는 것이 중요하다. 결과 그 자체보다는 구성원의 성장에 지향점을 두고 소통해야 한다.

\*참고 - 한국경제, 2019.11.28

공정성에 민감한 밀레니얼 세대...기업의 불합리한 요소를 줄여라

<https://www.hankyung.com/economy/article/2019112881321>

## 해외 동향

### 1. 식품 찌꺼기로 자동차 부품을 만든다

미국 포드자동차가 커피콩 일부를 이용해 자동차 부품을 만든다. 원료를 얻기 위해 맥도날드와 힘을 합쳤다. 환경에 대한 사람들의 관심이 커지는 데 대한 반응이다. 포드가 활용할 원료는 커피콩 껍질이다. 껍질은 커피 로스팅 과정에서 제거되는데, 일부는 퇴비로 사용되지만 일부는 소각된다. 포드는 커피콩 껍질에 플라스틱 등을 섞어서 알갱이로 만든 뒤 원하는 부품 제작에 활용할 예정이다.

최초의 커피콩 활용 부품은 헤드램프가 들어가는 부분의 틀이다. CNN, CNBC 등 현지 언론에 따르면 내년 포드 머스탱, 링컨 컨티넨탈에 먼저 적용될 전망이다. 포드는 커피콩을 활용한 부품이 20% 가볍고 열에 더 강하며 제작 과정에서의 에너지 소비도 기존 대비 25% 줄일 수 있다고 밝혔다. 헤드램프 고정틀 하나를 만드는 데는 30만개의 커피콩 껍질이 들어간다. 포드는 안정적으로 원료를 공급받기 위해 맥도날드와 손을 잡았다. 맥도날드는 지난해 미국에서만 8억 2200만 잔의 커피를 팔았다.

두 기업은 감자튀김이나 케첩에서 나오는 식품 찌꺼기의 가능성에도 주목하고 있다. 지속가능성을 확대하려는 노력은 앞으로도 이어질 예정이다.

\*참고 - 머니투데이, 2019.12.08

포드, 맥도날드 '커피 껍질'로 車부품 만든다

<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2019120518005587864&vbg=autom>

### 2. 식품, 유통, 소비재 기업들, 환경문제 해결에 포커스

UN지원SDGs협회가 내년 '지속가능성' 및 'SDGs'(지속가능개발목표)를 이끌어갈 지속가능기업을 전망했다. 식품, 유통 소비재 기업들의 내년도 키워드는 친환경이었다. 식품·유통산업 기업들은 포장재에 주목했다. 지난해 산업계의 최대 이슈 중 하나는 플라스틱과 비닐 사용 줄이기였다. 이에 따라 관련 제품의 사용이 많은 유통계와 소비재 산업에서 변화의 흐름이 확산되고 있다.

과도한 포장으로 소비자들의 지적을 받아온 새벽배송 업체 마켓컬리는 지난 9월 새로운 배송 정책인 올페이퍼 챌린지 계획을 발표했다. 식음료 업계 1위 CJ제일제당은 친환경 포장설계(Redesign)와 '재생 가능 소재 사용(Recycle)', '자연 기반 친환경 원료 사용(Recover)' 등 이른바 '3R' 정책을 발표했다. 해외에서는 지난 9월 세계적 맥주 브랜드 칼스버그(Carlsberg)가 캔 묶음의 플라스틱 고리를 없애면서 비닐봉지 약 6000만개에 해당되는 연간 1200t 이상의 쓰레기를 줄였다.

패션업계는 친환경 소재 개발에 집중하고 있다. 현재 청바지 1벌 제작에는 약 7000~1만ℓ의 물이 쓰이고, 셔츠 한 벌에는 약 2700ℓ의 물이 소요된다. 패스트 패션 원자재의 약 70%를 차지하는 폴리에스테르는 폐기 후 소멸하려면 최소 수십 년 이상 걸리며, 면화 생산에 비해 3배 이상의 이산화탄소를 배출하는 것으로 알려져 있다. 프라다는 최근 브랜드의 상징인 나일론 소재 가방 대신 에코닐이라는 친환경 재생 나일론을 새로 적용했다.

\*참고 - 세계일보, 2019.12.10

내년 가장 주목받을 지속가능한 식품·유통·소비재 기업은 [더 나은 세계, SDGs]  
<http://www.segye.com/newsView/20191210507364?OutUrl=daum>

## 국내외 행사

### <국내 행사>

#### 통일과 SDGs 토크 콘서트

국제사회와 한반도가 함께 달성해 나가야 할 공동의 목표, 통일과 SDGs(지속가능발전목표)에 대해 논의함.

#### 주최 유엔글로벌콤팩트 한국협회

일시 2020년 1월 17일(금) 13:30~17:00

장소 서울 마포구 잔다리로 6길 5 레드박스페이스 (홍대)

### <해외 행사>

#### World Economic Forum Annual Meeting

다보스 포럼이라고 불리는 세계 경제 포럼. 경제 외에 정치·사회 문제에 대한 처방과 대안을 제시하는 자리가 되면서 개별 국가 정책에 영향을 미치는 국제회의의 성격을 가짐.

#### 주최 World Economic Forum

일시 21—24 January 2020

장소 Davos-Klosters, Switzerland

## 문화 속 기업윤리

### 윤리경영실이 비윤리적이려면? - 드라마 『김과장』



『김과장』은 소소하게 횡령을 일삼는 경리과장 주인공 김성룡이 더 크게 해먹기 위해 TQ그룹 경리부에 입사하면서 벌어지는 일을 그린 드라마다. 공금을 빼돌리며 살아온 김과장은 의인이 되고 검사 출신 재무이사는 분식회계를 주도하는 등 드라마는 우리 사회 모순적인 선악구도를 통쾌하게 뒤집어놓는다. 그 절정에 있는 것이 윤리경영실이다.

“화내기 있기? 없기?” 윤리경영실장 나희용이 벌을 주면서 하는 단골 대사다. 문제는 나희용이 힘없고 선량한 인물들에게만 벌을 준다는 데 있다. 나희용은 법인카드를 사치를 일삼는 회장 아들을 묵인하고, 다른 부서를 노골적으로 모욕하는 유력 부서의 부장도 내버려둔다. 반면 그런 부장과 회장 아들에게 항의한 또 다른 주인공에게는 사내 윤리규정을 어겼다며 반성문을 써오라고 한다. 억울해하는 그에게 “화내기 있기? 없기?”라며 미소까지 강요한다. 그래서 TQ그룹 직원들은 나희용 실장을 이렇게 부른다. ‘나가식’.

사실 나희용은 억울할 것이다. 경영진이 걱정하고 부패를 저지르는데 윤리경영실장이 할 수 있는 일이 뭐가 있을까? 적당히 처신하며 자리를 보전하는 게 최선일지도 모른다. 그렇다면 의문이 생긴다. 윤리경영실은 왜 있는 것일까? 외부에 보여주기 위해서? 갈수록 커지는 내부의 불신은 괜찮은 걸까? 윤리경영에 조직과 규칙은 물론 진심이 있어야 하는 이유다.

이미지출처: [http://padmin.s3-website-ap-northeast-2.amazonaws.com/2017/12/21/1513818030754\\_84216.jpg](http://padmin.s3-website-ap-northeast-2.amazonaws.com/2017/12/21/1513818030754_84216.jpg)

## 지식1g

### 윤리경영의 5단계 진화과정



출처: R. E. Reidenbach and D. P. Robin, 1991, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development", Journal of Business Ethics

[그림 2] 기업의 윤리적 발달 단계

## 독자에게 물었습니다.

Q1. 현재 국내 기업들의 윤리경영 수준에 대해 어떻게 보시나요?

### H기업, L파트장

제가 직장 생활을 시작한 10여 년 전보다는 크게 높아진 것 같아요. 국민들의 기대 수준도 달라졌고 요즘에는 신입사원들도 조직 내 부조리함을 그냥 보고만 있지는 않더라고요. 플랫폼 시대가 되면서 여론의 힘도 막강해졌어요. 나쁜 기업으로 낙인찍히면 정말 비즈니스하기 어려워진 거예요. 윤리경영을 하지 않으면 한순간에 망할 수도 있게 된 거죠. 자의든 타의든, 윤리경영 수준이 올라온 건 사실이에요.

하지만 여전히 아쉬운 점이 많아요. 얼마 전 불거진 유명 기업의 분식회계 사건만 봐도 굉장히 실망스럽죠. 글로벌 대기업 계열사가 장부를 속이다니요. 심지어 공기업에서 채용 비리 사건도 있었고요. 경제규모보다 윤리경영 수준이 높지는 못해도, 떨어지지는 않았으면 좋겠어요. 앞으로 그렇게 발전해 나가겠죠.

Q2. 조직 내 윤리경영을 정착시키기 위해서는 어떻게 해야 할까요?

### B기업, K과장

가장 중요한 건 윤리경영을 하겠다는 경영진의 의지인 거 같아요. 아무리 돈을 들여 시스템을 깔고 컨설팅을 받아도 경영진이 솔선수범하지 않으면 유명무실해지거든요. 그다음에 고민해야 될 것이 구성원들의 참여를 이끌어내는 방법들이겠죠. 대개 시스템과 문화적 확산 두 가지를 병행하게 될 겁니다. 우리 회사에 맞는 규칙과 시스템을 세우고 그걸 지키지 않으면 패널티를 줘야겠죠. 그리고 최대한 거부감 없이 받아들일 수 있도록 교육하고 문화형 사도 기획하고요. 무엇이든 경영진의 진정성과 솔선수범이 핵심이라고 생각합니다. 윤리 같은 도덕적 기준을 높이는 일에는 더더욱 윗선에서의 모범이 필수적이겠죠.

## 독자퀴즈

Q. 다음 중 이번 호에서 소개한 윤리적 딜레마 상황이 아닌 것은?

- ① 고객 방문 기록을 조작한 우수한 영업사원을 해고할 것인가?
- ② 친구와의 약속 때문에 회식에 빠지고 싶은데 솔직히 말할 것인가?
- ③ 거래처 직원이 잘 보달라며 주는 백화점 상품권을 받을 것인가?
- ④ 법인카드를 개인 용도로 쓰는 상사를 고발할 것인가?

● 지난 호 정답 : ③번

● 정답 제출처 : 국민권익위원회 민간협력담당관실(acrcbusinessethics@gmail.com)

\* 성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요(22일까지)

**정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 문화상품권을 보내드립니다.**

● 지난 호 정답자는 정세일 님, 김선민 님, 박종현 님, 한창희 님, 도재석 님입니다. 축하드립니다!