

전문가 코칭

권위주의 문화와 윤리경영



정동일 숙명여자대학교 경영학부 교수

권위주의 문화는 윤리경영에 어떤 영향을 주는가?

권위를 가지고 있는 사람은 다른 사람에게 커다란 영향력을 행사한다. 상대방의 사고나 행동을 변화시키기도 하고, 그 사람으로부터 자발적인 복종이나 동의를 이끌어내기도 한다. 권위에는 최소 두 가지 전제조건이 필요하다. 첫째가 정당한 근거이다. 전문적 지식이든, 합법적 지위든, 아니면 인품과 같은 독특한 개인적 자질이든, 상대방이 기꺼이 인정하고 동의할 수 있는 명확한 근거가 있어야 한다. 둘째는 행동이나 말에 대한 책임이다. 고도의 전문지식을 가지고 있더라도 자기의 행동에 책임지지 못하는 의사나 변호사는 권위를 잃게 된다.

권위주의는 이 두 가지 전제조건 중 적어도 하나가 결여된 상태에서 다른 사람에게 영향력을 행사하는 경우를 말한다. 자기에게 부여된 역할을 넘어서 권력을 행사하거나 객관적인 사실에 근거하지 않고 다른 사람에게 행동을 강요하는 것, 자기가 한 말이나 행동이 가져올 결과에 책임지지 않는 것이 여기에 해당한다. 그래서 권위주의는 대체로 이익을 챙기는 사람과 피해를 보는 사람을 갈라놓는다. 권위주의가 윤리적일 수 없는 이유이다. 한 집단이 권위주의적 태도나 행동을 당연한 것으로 받아들일 때, 권위주의적 문화가 형성된다.

권위주의나 권위주의 문화는 기업경영의 투명성, 공정성, 합리성을 해쳐 종종 윤리적 문제를 일으킨다. 기업은 주주, 거래처, 종업원뿐만 아니라 지역사회, 생태계를 포함하는 다양한 이해관계자를 상대한다. 권위주의 문화가 팽배한 사회에서 경영자는 정당한 근거 없이 거래처에 막대한 피해를 안기고는 이에 대해 책임지지 않는다. 무엇을 해도 괜찮은 갑(甲)과 힘없이 당하는 을(乙)의 관계가 당연한 거래질서로 받아들여진다. 수년 전 모 기업 최고경영자가 부하 직원에게 폭력을 행사하고 아무런 부끄럼 없이 돈으로 무마하려고 했던 일이 있었다. 이것 역시 권위주의적 문화가 만들어낸 사건이다. 권위주의 문화는 모든 기업구성원의 생각과 행동에 체화되어 나타나기도 한다. 누군가의 을이었던 사람이 다른 사람에게는 갑이 된다. 부패, 강압, 월권이 계층 피라미드를 타고 맨 아래까지 이어지고, 마침내 기업 경계를 넘어 하청업체나 대리점 같은 또 다른 을을 찾아 퍼져 나간다. 서구사회에서 기업윤리 문제는 보통 과도한 이윤추구의 결과로 이해되곤 한다. 우리의 경우에는 권위주의 문화까지 더해지면서 더욱 해결하기 어려운 윤리적 문제를 낳는다. 동쪽에서 뿔뿔하고 서쪽에 가서 화풀이하는 것이 당연한 규범처럼 받아들여지다 보니, 부패나 월권 같은 비윤리적인 문제해결의 실마리가 보이지 않는다.

권위주의 문화를 극복하고 합리적 윤리경영 문화 정립을 위해 기업은 무엇을 해야 하는가?

조직개발 컨설턴트들은 아무리 좋은 기술, 전략, 조직구조, 생산 프로세스를 도입해도 기업문화가 같이 바뀌지 않으면 실패할 가능성이 매우 높다고 말한다. 기업문화는 곧 기업의 체질을 의미하고, 기업에서 가장 변화시키기 어려운 것이다. 권위주의 문화도 마찬가지다. 요즘 기업의 사회적 책임이 화두로 등장하면서 윤리경영에 대한 관심도 높아지고 있다. 많은 기업이 너 나 할 것 없이 윤리경영을 천명하고 있다. 부조리신고 포상제도, 자율 재산등록제도, 청렴 평가제도, 윤리교육 의무화제도, 협력업체의 부당거래 신고제도, 전자입찰 확대 등 다양한 절차와 제도를 마련하고 있다. 하지만 이런 제도적, 절차적 변화가 진정한 윤리경영으로 정착되기 위해서는 권위주의 문화도 함께 변화해야 한다.

바람직한 윤리경영 문화를 정립하기 위해서는 권위주의가 아닌 권위를 존중하는 문화가 정립되어야 한다. 업무 지시는 대부분의 사람들이 동의할 수 있는 객관적 사실에 기초해야 하고, 주어진 역할 범위 안에서 이루어져야 한다. 그렇지 않을 경우 반대할 수 있는 권리나 그 이유를 설명하도록 요구할 수 있는 권리가 동시에 주어져야 한다. 근거의 타당성과 함께 자기가 한 말이나 행동에 대해 책임을 지는 것도 중요하다. 물론 최고위 경영자의 솔선수범이 우선되어야 한다. 책임지는 상급자는 권위를 갖는다. 권위가 바로 선 기업은 투명하고, 공정하며, 합리적인 윤리경영을 할 수 있다.

소니 픽처스는 권위주의 문화를 변화시키기 위해 '코드의레'라는 것을 실시했다. 상급자가 동의할 수 없는 일방적 지시나 명령을 내릴 때, 하급자는 "코드"라는 말을 외칠 수 있다. 이것은 "근거를 알려 주십시오. 내가 동의할 수 있는 설명을 해 주십시오."라는 말을 대신하는 그들만의 '은어'이다. 권위주의 문화에서 부하직원이 상사에게 객관적 근거를 대달라고, 혹은 동의하지 못하겠다고 면전에서 직접 말하기는 쉽지 않으니, 같은 의미의 은어를 사용하는 것이다. 코드의레는 상사와 부하직원의 합리적 의사소통을 가능케 한다. 물론 오랜 역사를 통해 형성된 권위주의 문화가 하나의 제도만으로 쉽게 사라지지는 않는다. 하지만 이런 작은 문화적 의례들이 실천되고 확산될 때, 권위주의 문화가 서서히 사라지면서 투명하고, 공정하며, 합리적인 윤리경영의 토대가 마련될 수 있다.

윤리it수다

권위주의가 조직에 미치는 폐해

우리 한국사회에는 과거부터 '권위주의'가 지배적이었다. 특별한 이유가 아닌 이상 직급이 높다는 것, 나이가 많다는 것, 먼저 입사를 했다는 것이 하나의 권력이 되며, 이 권력을 업고 직급이 낮은 직원, 어린 직원, 후배에게 마음껏 지시한다. 심한 경우에는 폭력과 폭언까지도 용납되었다. 과거보다 덜해졌다고는 하나 오늘날에도 기업 내에 권위주의는 엄연히 존재한다. 이 권위주의 문화는 기업의 윤리경영 실천에 직접적인 걸림돌이 된다. 이번 윤리it수다에서는 윤리경영의 훼방꾼, 권위주의에 대해 살펴보도록 하자.

◎ 부당한 지시

권위주의 문화의 가장 큰 특징은 '상명하복'이다. 부하직원은 상사의 지시가 정당하든 부당하든 이를 거부하거나 소명할 기회조차 없다는 것이다. 이는 부조리를 바로 잡을 기회를 잃는 것임은 물론이고, 부하직원의 윤리의식을 떨어트리는 일이기도 하다. 부당한 지시에 어쩔 수 없이 따르던 직원이 나중엔 죄책감 없이 부당한 지시를 하게 되는 것이다.

이상한 채용



2013년, 한 공립 유치원 행정실장은 급여담당 직원으로부터 이상한 보고를 받았다. 야간돌봄 강사의 급여가 다른 사람에게 가도록 되어 있다는 것이다. 하지만 “내가 다 책임질 테니 걱정하지 말라”는 원장의 말에 행정실장은 급여를 그냥 지급하라고 지시했다. 하지만 익명의 제보로 경기도교육청의 감사가 시작되면서, 원장이 다른 직장을 다니고 있는 사람이나 정년이 지난 사람 같이 자격에 맞지 않는 사람을 야간돌봄강사로 채용하기 위해 각각 원감과 자신의 딸을 대타로 내세운 사실이 밝혀졌다. 이 사건으로 인해 원장은 파면 되었고, 이를 묵인한 원감과 행정실장 모두 징계를 받게 되었다.

D사의 명퇴 거부직원 다루기



2015년 11월, D사에 근무하는 40대 L씨는 명예퇴직 대상자에 올랐지만, 이를 거부하였다. 그러자 회사는 그를 대기발령을 내고 그의 자리를 사무실 구석으로 옮겨버렸다. 파티션도 PC도 별다른 업무도 없이 조그만 책상에 앉아 하루 종일 사물함이 놓인 벽만 보고 대기해야 하는 상황. 조는 것은 물론, 통화도 인터넷도 할 수 없고, 사보와 사규를 포함한 책을 읽는 것도 금지되었다. 소명자료를 만들기 위해 개인 노트북을 가져왔을 땐 보안규정 위반으로 징계를 받게 되었다. 오전 8시 30분부터 오후 5시 30분까지, L씨는 점심시간 1시간과 15분 휴식시간 두 차례 외에는 항상 자리에 앉아있어야 했고, 10분 이상 자리를 비울 때는 팀장의 허락이 필요했다. 참다못한 직원이 2개월 만에 지역 노동위원회에 부당 대기발령 구제신청을 하고 나서야 회사는 '재교육을 위한 조치'라는 변명과 함께 L씨에 대한 교육을 진행한 후 경력과 무관한 직무로 발령을 냈다.

◎ 내부신고의 어려움

사람은 누구나 실수를 할 수 있다. 그렇기 때문에 실수를 바로잡을 방법을 강구하는 것이다. 내부 신고는 자신이나 동료의 실수(그것이 고의든 아니든)를 바로잡을 수 있는 기회이다. 그러나 권위주의 문화에서 내부신고는 제 역할을 할 수 없다. 서열이 명확한 권위주의 문화에서 내부신고는 배신행위로 인지되기 일수이고, 특히 상사의 비윤리 행위를 고발하는 것은 월권행위로 보기 때문이다.



B.F.굿리치의 항공기 브레이크 조작

1967년, 자동차부품 제조업체 B.F.굿리치는 A7-D 경공기에 들어갈 항공기용 신형 브레이크를 납품하기로 하고, 납품 전 미공군 기준에 맞추기 위한 실전 테스트를 진행했다.

B.F.굿리치의 테크니컬 라이터 밴디비어는 납품처에 제출할 보고서 작성을 위해 전달받은 실험실데이터를 검토하던 중 이상한 점을 발견한다. 사실 이 데이터는 설계문제로 인한 결함을 감추기 위해 인위적으로 실험한, 즉, 조작된 데이터였다. 이를 안 밴디비어는 곧바로 상급자인 그레칭어에게 이를 보고 했고, 그레칭어 역시 상부에 이 사실을 보고했다. 하지만 상부는 촉박한 일정과 설계 변경 시의 막대한 비용 문제를 들며 문제가 없다는 보고서를 작성토록 지시했고, 질책을 받은 그레칭어는 밴디비어에게 지시를 전달했다. 굴복할 수 없던 밴디비어가 직접 상부를 찾아갔지만 같은 소리를 들었고, 일자리를 잃고 싶지 않았던 그는 결국 위에서 시킨 대로 보고서를 작성해 넘겼다. 후에 밴디비어는 이 브레이크가 현장 테스트에서 사고를 낼 뻔 했다는 이야기를 듣고 이를 고발하였고, 얼마 되지 않아 해고되었다.



타임이 선정한 '올해의 인물'

2002년, 타임에서 올해의 인물로 내부고발자 3인을 선정하였다. FBI요원이었던 콜린 로울리는 수상한 사람이 테러를 계획하는 듯한 정황을 보여 본부에 관련 조사를 요청 했으나 이는 묵살되었다. 후에 그 사람은 9.11테러의 용의자로 지목되었고, 로울리는 고민 끝에 이 사실을 세간에 폭로했다. 월드컴의 내부감시역 신시아 쿠퍼는 내부감사결과 38억 달러 상당의 회계 부정 비리를 발견하고 이를 회사 이사회에 경고했다. 그리고 그로부터 한 달 후 월드컴은 파산보호 신청을 내게 된다. 엔론의 전 부사장 셰런 왓킨스 역시 회계상의 7억 달러 결손을 발견하고 회장에게 사태의 심각성과 위험성을 경고했다. 이후 엔론은 파산 보호 신청을 했고, 왓킨스는 부사장직에 올랐다. 자신이 몸담은 조직을 위해 문제점을 과감히 드러낸 이들 세 사람은 폭로 이후 견디기 힘든 시간을 보내야 했다. 그들의 고발로 상사의 실수가 만천하에 드러나자 노골적인 증오심을 담아 그들을 바라보았기 때문이다. 그럼에도 불구하고 진실을 알린 이들에 대해 타임은 '지극히 당연한 일을 함에도 용기를 내야 했던, 환경이 만들어낸 영웅'으로 묘사했다.

◎ 권위주의의 해결방안

권위주의의 문제점을 모르는 사람은 아마 없을 것이다. 그렇다면 권위주의를 타파하기 위해서는 무엇이 필요할까?

H사의 '권위주의 타파 14계명'



2013년, 국내 공기업 H사에서 권위주의 타파를 위한 14계명을 선정했다. 일상생활, 언어예절, 회식문화, 보고/결제, 퇴근/휴가, 회의문화, 행사/의전 등 7개 분야로 구분한 이 14계명은 온라인 공모를 통해 직원들이 직접 만든 것으로 의미가 크다. 14계명 중에는 '2. 자신이 마실 차는 스스로 준비 합시다', '12. 회의시 상급자는 말을 줄입니다'와 같이 타인을 배려하거나 '8. 과도하게 보고문서를 꾸미는 것을 지양합시다', '9. 일을 모두 마치면 눈치보지 말고 퇴근합시다'와 같이 기존의 관행을 시정하는 내용 등이 담겨 있어 권위주의 타파에 필요한 배려와 용기의 문화를 만들도록 독려하고 있다.

기업의 '문화'를 개선한다는 것은 굉장히 어려운 일이다. CEO에서 말단직원까지 전직원이 문화 개선의 목표와 방안을 인지하고 개선 방향에 맞게 행동을 고쳐야 한다. 이러한 어려움과 번거로움으로 인해 권위주의는 오늘날까지도 기업 곳곳에서 부조리를 일으키고 있다.

그렇기에 때문에 우리는 더욱 자신이 할 수 있는 일을 찾아 권위주의 타파를 위해 노력해야 한다. 상대를 존중하는 모습을 보이고, 불의에 목소리를 내는 용기를 가져야 하며, 그 용기를 응원할 수 있어야 한다. 그리고 가장 중요한 것은 바로 소통이다. 대화를 나누고 생각을 나누면서 상대를 한 사람으로 인정하고 이해하려 노력하는 것. 그것이 바로 권위주의 문화를 타파하는 첫걸음일 것이다.

참고

- <http://news.join.com/article/19753915>
- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2015/10/30/0200000000AKR20151030167100061.HTML>
- <http://www.wcatyweb.org/library/documents/err.pdf>
- <https://prezi.com/rnaotpbmaapi/1/>
- <http://legacy.www.hani.co.kr/section-007000000/2002/12/p007000000200212230300478.html>
- <http://www.asiae.co.kr/news/print.htm?idxno=2013050709383569655&udt=1>

윤리 연구소

아마존과 BBC 사례에 나타난 기업문화의 중요성



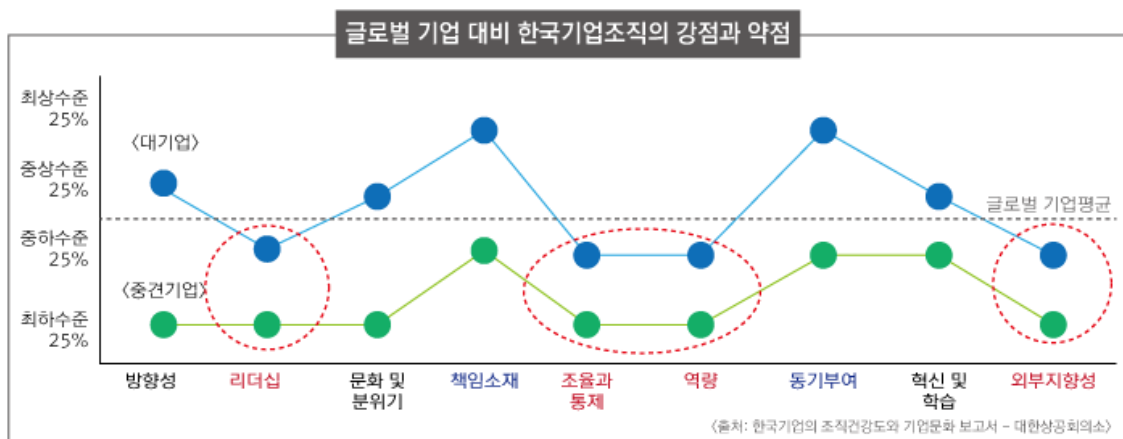
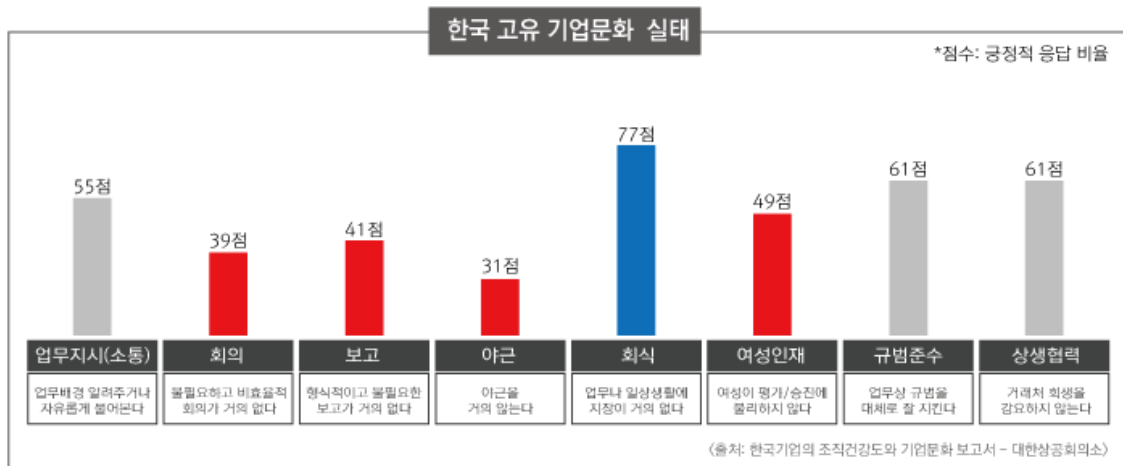
기득권을 가진 사람들의 '갑질' 논란이 우리 사회 핵심 키워드가 된지 오래다. 2014년 말 어느 항공사 부사장이 연출한 땅콩회항 뉴스는 그 대표적 사례이다. 업무관련 매뉴얼과 코드는 사라지고, 위계질서 상 위에서 시키면 무조건 따라야하는 관행이 지배하는 기업현실을 고발한 다큐멘터리라 하지 않을 수 없다.

리더십은 특정 목표를 달성하기 위해 조직구성원들에게 적절한 권한과 업무영역을 배분해서 능동적으로 움직이게 하는 능력 또는 기술이다. 기업의 경우, 경영리더가 어떤 리더십을 발휘하느냐에 따라 성공과 실패가 판가름 난다. 반면 리더십과 비슷한 말처럼 들리지만, 전혀 다른 의미를 갖는 헤드십이란 표현이 있다. 자발적으로 움직이게 만드는 리더십 대신, 헤드십은 직권만으로 반강제로 조직을 움직이게 만든다. 헤드십을 가진 리더는 권위주의로 무장하여, 상명하복식의 일방적 의사소통, 강압적 분위기, 물질적 보상과 처벌을 통해 제왕적 지배를 한다.

우리 기업문화는 대체로 권위주의적이라고 평가받는다. 과거 군사정권 시절의 권위주의 문화가 기업과 사회에 침투한 결과라고 설명한다. 소위 병영적 노사관계라는 심각한 표현까지 사용하면, 우리의 기업문화를 나무라기도 한다. 잘못된 기업문화는 노사화합과 책임경영을 해치고 시민사회의 평판을 악화시켜 결국 기업을 한계상황에 빠뜨린다. 우선 우리 기업문화를 다룬 보고서의 내용을 간단히 살펴본 뒤, 아마존과 BBC의 해외사례를 통해 기업문화의 중요성을 강조할 것이다.

◎ 한국형 기업문화, 상명하복과 야근

대한상공회의소는 글로벌 컨설팅기업 맥킨지와 공동으로 9개월간 국내 기업 100개사, 임직원 4만여 명을 대상으로 실시한 '한국기업의 조직건강도와 기업문화 종합보고서'를 3월 15일 발표했다. 조직건강도 조사 결과, 국내 기업의 77%가 글로벌 기업에 비해 건강도가 낮은 것으로 드러났다. 그 가운데 최하위 수준이 52%나 차지했다. 그리고 가장 심각한 기업문화로 지적한 것은 직장인들의 '습관화된 야근'이었다.



구체적인 야근실태 조사보고서에 따르면, 한국 직장인들은 주 5일 기준 평균 2.3일을 야근한다. '3일 이상 야근자' 비율도 43.1%에 이르렀고, '야근이 없다'는 직장인은 12.2%에 머물렀다. 야근을 초래하는 가장 큰 원인은 비효율적 회의, 과도한 보고, 소통 없는 일방적 업무지시 등이었다. 이처럼 우리 야근문화의 근본원인으로 지목할 수 있는 것은 비과학적 업무프로세스와 상명하복의 불통문화였다.

업무효율성 측면에서도 야근이 많을수록 업무시간만 늘어날 뿐, 생산성은 오히려 떨어지는 '야근의 역설'이 확인되었다. 8개 기업 45명의 일과를 관찰한 결과, 상습적으로 야근하는 A대리의 하루 평균 근무시간은 11시간 30분이었고, 나머지 직원들의 근무시간은 하루 9시간 50분 정도였다. 근무시간과는 반대로 A대리의 생산성은 45%에 불과해, 다른 직원들의 57%보다 훨씬 낮았다. 생산

적인 업무시간도 A대리(11시간30분×45%=5시간11분)가 다른 직원들(9시간50분×57%=5시간36분)에 비해 더 적은 것으로 분석됐다.

우리 야근문화의 이면에는 여성차별의 그림자가 감춰져 있다. 조사보고서에 따르면, 여성의 경우 “육아를 위한 불가피한 상황조차도 눈치를 보는 경우가 많다”면서, “야근 핸디캡과 사내 눈치 보기가 여성의 당당한 조직생활을 가로막고 있다”고 지적한다. 우리 기업문화에서 자주 발생하는 야근이나 회식 때, 육아 때문에 일찍 자리를 떠야할 상황이 반복될 가능성이 높다. 이 경우 여성은 눈치가 보이고 소외감을 느껴 직장생활에 몰입하기 쉽지 않다.

우리의 권위주의 기업문화는 상명하복을 낳고, 그로 인해 야근시간이 늘어나며 생산성 향상에 역행하는 결과를 초래한다. 양성육아 문화가 정착되지 않은 상황은 여성의 기업문화 적응력을 떨어뜨리고, 결국 여성차별로 이어진다.

◎ 아마존 내부 들여다보기: 가혹한 직장에서 빅 아이디어와의 씨름

1994년 설립된 아마존은 최초로 전자상거래 시장을 개척했다. 온라인 서점에서 시작한 아마존은 의류, 잡화 등 소매상품뿐 아니라, 디지털 음원 등 콘텐츠 판매시장까지 진출해 세계 최대 전자상거래업체가 되었다. 나아가 아마존 웹서비스(AWS)를 개시해 세계 1위 클라우드 서비스 업체가 됐고, 태블릿PC '킨들파이어'와 스마트폰 '파이어폰'을 잇달아 출시하면서 스마트 디바이스 분야까지 그 사업영역을 확장하고 있다. 또한 온라인 식료품 사업을 서서히 확대하면서 '시장게임 교체자'로서의 명성을 확인시켜 준다.

하지만 기업문화의 이면에 자리 잡은 가혹한 실험에 대한 비판의 목소리가 있다. 시가총액 150조원이 넘는 아마존이 최고의 고객 지향기업이란 찬사와 함께, 직원과 협력업체를 가혹하게 다루고 창업자가 독단적이라는 비판도 함께 받는다.

2015년 뉴욕타임스는 아마존의 전·현직 임직원 100명의 육성을 인용해, 한마디로 '가혹한 기업문화'라고 표현했다. 그 여파인지 모르겠지만, 최근 포브스가 실시한 여성이 일하기 좋은 IT회사 / 다른 여성에게 추천하고 싶은 회사 순위 조사에서도 최하위를 기록했다. 전자책 '킨들' 개발에 참여했던 제이슨 머코스키도 아마존의 기업문화를 한마디로 위계적인 군대문화라고 표현한다. 더욱이 아마존 직원들은 무한한 경쟁 체제에 놓여있기 때문에 서로를 물어뜯어야 살아남을 수 있다고 뉴욕타임스가 보도했다. 또한 한국의 현실과 마찬가지로 끝없이 야근이 이어지고, 심야에도 직원들에게 업무연락을 취해서 즉각 응답하지 않는 직원을 추궁한다고 지적했다. 부활절부터 추수감사절까지 이어지는 마라톤 화상회의, 휴가 중 인터넷을 통해 이뤄지는 상관들의 비판 등에 대한 인터뷰기사도 실었다.

여성차별에 대한 내용도 담겨 있다. 페이스북, 구글, 월마트와 달리 아마존은 최고위직에 여성이 단 한 명도 없다. 아마존의 여직원들은 '신뢰를 얻어라'(원칙 No.10)와 같이 구체화하기 힘든 기준이나 동료에게 반박하도록 권하는 문화 때문에 승진에서 밀린다고 말했다. 직장에서의 강압적 환경은 여성들에게겐 특히 재앙적인 것이다. 그리고 육아부담 역시 여성에게 불리하게 작용한다.

뉴욕타임스 심층보도에 따르면, 아마존의 기업문화는 직장와 사생활의 경계를 파괴했고, 자신의 부족함에 대해 스스로 채찍질하게 만들었으며, 만족할 수 없는 감독자인 회사의 마음에 들도록 애써야 했다. 이는 아마존 성장의 비결이었으나, 직원 대부분은 입사 몇 년 내에 회사를 떠난다고 보도해 당시 큰 파장을 불러일으켰다. 끊임없는 혁신으로 성공한 기업이라고 평가받는 아마존의 내부를 심층적으로 들여다보면 '좋은 기업'이나 '위대한 기업'과는 거리가 꽤 멀다.

◎ 스타의 성범죄를 조장한 BBC 기업문화

영국 공영방송 BBC의 간판 진행자였던 지미 새빌(1926-2011)은 '국민 MC'로서 영국민의 사랑과 존경을 한 몸에 받았다. 그는 자선활동가로서 대영제국훈장까지 받는 등 영국 대중문화의 대표 아이콘이었다. 하지만 그의 사후에 터져 나온 성추문 관련 폭로는 영국민뿐만 아니라 그를 알고 있는 세계 모든 이에게 충격을 주었다. 새빌은 BBC에서 쌓아올린 자신의 명성을 무기로 방송국과 심지어 봉사활동 중인 병원에서 무려 50년간 수백 건의 성범죄를 저질렀다. 그 가운데는 미성년자 성추행 사실까지 포함돼 있어서 모두의 할 말을 잃게 만들었다. 과연 이 추악한 성범죄가 새빌의 개인적 일탈만으로 가능했던 것일까에 대한 의심을 갖지 않을 수 없다.

당시 BBC의 경영진이 결코 자신들은 몰랐다고 항변하지만, 국민들은 별로 공감하지 않는 분위기였다. 국민이 낸 수신료로 운영되는 BBC가 새빌의 성범죄 사실을 예방하거나 막지 못한 데에는, 내부고발 시스템이 제대로 작동하지 않았기 때문이라는 비난 여론도 거셌다. 새빌 사건으로 세계적인 공영방송 BBC의 권위는 땅바닥으로 급격히 추락했다. 피해자의 증언을 통해 드러난 사실은 BBC 직원들이 이미 오래 전부터 알고 있었으면서도 감추기에 급급했다는 것이다. BBC 관계자들은 새빌의 인기와 영향력 앞에 나서기를 주저했고, 그를 무시무시한 괴물로 키웠다.

지난 3년간 BBC에서 내부조사를 벌인 조사단장 자넷 스미스는 BBC의 억압적인 조직문화를 지적하였다. "BBC에는 불평을 하거나 문제를 키우지 않는 게 좋다는 문화가 있다." 이러한 문화에 길들여진 BBC 직원들은 범행현장을 목격하거나 전해 듣고도 눈과 입을 닫았던 것이다. BBC도 뒤늦게 책임을 인정하고, 힘 있는 유력인사의 허물을 지적했다가 도리어 피해를 볼 수 있다는 생각이 지금도 여전한 것 아니냐는 자성의 목소리가 나오고 있다.

◎ 기업문화 개선의 필요조건과 충분조건

권위주의 기업문화의 왜곡된 결과를 해외 사례를 통해 살펴보았다. 아마존과 BBC의 기업문화 사례가 우리의 기업문화와 큰 차이를 보이지는 않았다. 한국의 기업문화와 관련해 외국인 임원의 기업 인상평은 시사하는 바가 크다. "한국기업 임원실은 엄숙한 장례식장 같다. 불합리한 지시에도 와이(Why), 노(No) 없이 고개만 끄덕이는 걸 보고 쉽게 개선되지 않겠다는 생각이라는 것이다" 상명하복과 불통문화의 단적인 반증이다.

조직문화를 바라보는 세대 간 시각차가 조직건강도 조사에서 분명하게 나타난다. 해당 기업의 조직건강도에 대해 50대 이상은 67점을 준 반면, 30-40대는 최하점에 가까운 50점대를 주었다. 권위주의 기업문화로 인한 불편함이 상대적으로 젊은 세대에게 존재하는 것이다. 젊은 세대를 설득하지 못하는 조직운영 방식으로는 저성장의 뉴노멀 시대를 극복하기 어렵고, 기업의 사회적 지위 향상도 기대하기 힘들다.

대한상의는 “기업문화의 혁신을 위해서 CEO의 인식과 의지가 절대적으로 중요하다”면서, “전근대적이고 비합리적인 기업문화의 개선을 위해 모든 수단을 강구해 집요하게 노력할 것”이라고 밝혔다. 이를 위해 대한상의는 주요기업 CEO들을 위원으로 하는 가칭 ‘기업문화 선진화포럼’을 구성·운영해 기업 최고위층부터 전근대적인 기업문화에 대한 인식을 바꿔나갈 계획이다. 우리의 권위주의 기업문화가 위로부터 고착화된 측면이 있는 만큼, 최고위층의 인식변화는 기업문화 개선의 필요조건인 셈이다. 기업 CEO와 경영진의 뼈를 깎는 자기 인식과 성찰, 기업문화 및 조직건강도에 대한 적극적 개선 의지와 지원이 절실히 요구된다.

기업 내 진정한 리더가 없고, 직원들 또한 권력과 결정권을 가진 결재 라인의 의견에만 몰두하는 권위주의 기업문화가 만연하면, 혁신과 변화를 위해 도입한 여러 제도적 장점도 사라지고 만다. 권위주의가 아닌 권위는 위계를 통해 합리적으로 업무를 배분하고 권한의 정도를 나누어 업무의 책임소재를 명확하게 하는 조직 운영의 필수 요소이다. 상하의 합리적 의사소통이 가능하고, 권위로 존경받는 최고경영자가 윤리경영을 기업철학으로 삼는 상황은 바로 기업문화 개선의 충분조건이 된다.

지속성장의 DNA 형성, 구성원의 조직몰입, 그리고 사회적 신뢰 확보를 위해 기업문화의 대대적 혁신이 급선무다. 대한상의는 한국의 전근대적 기업문화의 근본원인을 찾기 위한 입체적 원인분석을 실시한 결과, △비과학적 업무프로세스 △비합리적 평가보상시스템 △리더십역량 부족과 기업가치관의 공유부재 등을 3대 원인으로 지적했다. 저성장 시대에는 똑똑한 기업이 아니라, 기업문화의 체질을 개선한 ‘건강한 기업’이 불확실성과 무한경쟁 속에서 살아남을 수 있는 지속가능성과 탄력성을 가진다.

참고

- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/03/15/0200000000AKR20160315031200003.HTML>
- <http://www.pressian.com/news/article.html?no=117009>
- <http://nyti.ms/1ISY0xv>
- <http://www.reuters.com/article/us-britain-bbc-savile-idUSKCN0VY15F>
- <http://www.journalist.or.kr/news/article.html?no=38666>

윤경萬里

국내 동향

1. 기업의 사회적 책임(CSR) 성공을 위한 키워드, 'SUCCESS'

3월 22일 대한상공회의소 지속가능경영원은 국내기업 CSR 담당자와 외부전문가 115명에게 '2016 국내기업 CSR 트렌드'를 조사한 결과, 그 성공키워드로 'SUCCESS'를 선정했다고 밝혔다. SUCCESS는 공급망 관리(Supply Chain Management), 유엔 지속가능발전목표(UN SDGs), 신기후체제(Climate Change), 공유가치창출(CSV), 윤리경영 고도화(Ethical management), 환경·사회 문제에 대한 해결책(Solution), 지속가능한 혁신전략(Strategy)의 첫 글자를 따온 말이다.

전체 16개 항목 중 3개 이슈를 고르는 설문 결과, '유엔 지속가능발전목표 대응'이 총84점으로 가장 높은 점수를 받았고, 이어 '신기후체제와 온실가스 감축 노력'(80점), '공급망 관리'(62점), '공유가치창출'(46점), '윤리경영 고도화'(38점) 순이었다. 유엔 지속가능발전목표는 2016-2030년까지 빈곤종식과 지속가능개발에 대한 지침 역할을 한다. 신기후체제(파리협약)는 195개 당사국 모두 지켜야 하는 첫 세계적 기후합의로, 선진국들이 2020년부터 개발도상국 등의 기후변화에 대처하는데 매년 최소 1,000억 달러를 지원한다는 내용을 담고 있다.

대한상의는 "국내에서는 동반성장과 윤리경영이 여전히 정부와 사회 등의 꾸준한 관심을 받을 것"이라고 전망했다. 한편, CSR 성공을 위한 두 가지 핵심 트렌드는 △해결자로서의 기업 역할 증대 △지속가능성을 고려한 혁신전략 강화였다. '해결자로서 기업 역할 증대'는 환경과 사회문제 해결에 기업들이 적극 참여해 역할을 증대시키고, '지속가능성을 고려한 혁신전략의 강화'는 기업의 성장동력이 환경과 사회를 고려한 혁신전략이어야 한다는 내용이다.

참고

- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/03/22/0200000000AKR20160322033400003.HTML?input=1179m>
- <http://www.ftimes.com/paper/view.aspx?num=149761>
- <http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20160322000557>

2. K 주류업체, '결혼하면 나가라' 성차별 논란

지난 13일, 한 시사프로그램에서 한 회사의 이해하기 힘든 문화를 다뤘다. K주류업체의 여직원에게 대한 처우였다. 여직원 A씨는 입사 5년만에 여직원 최초로 주임으로 승진한 유능한 인재였다.

그러나 그녀가 결혼 날짜를 잡고 회사에 알리는 순간 그녀는 싸늘한 시선을 마주해야 했다. 그녀의 팀장과 인사 팀장이 차례로 그녀와 면담을 하며 "우리 회사에서 결혼한 여직원은 나가는 게 전통이다"라고 말했다. 심지어 이를 거부하면 "퇴사를 할 수밖에 없도록 만든다"라는 협박도 들었다. 이를 납득하지 못한 A씨가 직접 사장을 찾아가 물었지만, 사장은 결혼하고 회사에서 일한 선례도 없었다며 은근하게 퇴사를 권했다.

실제로 A씨가 퇴사 요구를 거부하고 버티자 따돌림이 시작되었고, 그녀의 결혼 이후 담당 팀장은 인사이동 조치되었다. 인사팀장은 지속적으로 협박에 가까운 폭언을 하였고, A씨의 결혼식에 몰래 참석한 여직원은 결혼식에 참석한 것이 발각되어 심한 질책을 들어야 했다.

A씨 이전에 퇴사한 여직원들은 인터뷰에서 "17년을 일한 언니도 승진하지 못했다", "굳이 말하지 않아도 그래야 하는 분위기다", "여직원들도 당연하다는 분위기다"라며 "어차피 여자는 임금도 오르지 않는다"라고 밝혔다. 실제로 K사의 인사사고와 규정에서는 남자직원은 업무에 따라 나눠 관리하지만, 여자직원만은 오직 '여사원'으로 평가하고 있었다.

참고

- <http://www.starseoultv.com/news/articleView.html?idxno=391068>
- http://imnews.imbc.com/weeklyfull/weekly01/3900504_17924.html

3. 소상공인연합회, 1 분기 동반성장 대기업 상생지수 발표

소상공인연합회가 지난 3월 11일부터 일주일 동안 업종별 단체장과 전국 소상공인 2만여명등을 대상으로 동반성장 대기업 상생지수 설문조사를 진행하고, 23일 결과를 발표했다. 평가 대상은 10개의 그룹형 기업과 금융권 기업 등 모두 20개 대기업이다.

사회적 책임을 잘 실천하고 있는 기업으로 삼성그룹(29%)이 1위를 차지했고, LG그룹(26%), KT(18%), SK그룹(15%) 순으로 좋은 점수를 받았다. 낮은 점수를 받은 기업은 CJ그룹과 롯데그룹으로 각각 3%와 6%의 지지를 받는데 그쳤다. 윤리경영을 잘 실천하고 있는 기업으로는 LG그룹이 30%로 가장 많은 표를 얻었고, 삼성(26%), KT(17%), 현대(13%)가 뒤를 이었다.

최승재 소상공인연합회 회장은 "지수가 높은 대기업과 금융기업에 대해서는 소상공인들도 잘한 것은 칭찬하는 문화를 수립하면서 상생 문화가 확산되길 바란다"고 말했다.

참고

- <http://www.sisaweek.com/news/articleView.html?idxno=66519>
- <http://news.donga.com/3/all/20160323/77167245/1>

4. 권익위, 주한외국상의 임원 대상 반부패 정책 소개

국민권익위원회는 3월 30일 프레지던트 호텔에서 정부의 주요 반부패 정책을 소개하고 주한 외국기업의 애로사항을 청취하기 위한 '주한외국상공회의소 임원 초청 정책간담회'를 개최했다.

간담회에는 스티브 더크워스 주한영국상공회의소 회장(ERM코리아 지사장), 미키 아츠유키 서울재팬클럽 회장(한국미쓰이물산 대표이사) 등 주한외국상공회의소 임원진이 참석했다.

외국 기업인은 한국정부의 반부패 의지를 적극 지지한다고 밝히며, 특히 올 9월 시행을 앞두고 있는 청탁금지법의 주요 내용 및 시행령 제정 추진 현황에 대한 뜨거운 관심과 법 제정 필요성에 대한 공감대를 보였다.

해외 동향

1. 중국 관료의 가족을 특혜 고용하다 적발된 퀄컴

우리나라에도 잘 알려진 미국 무선통신업체 퀄컴이 사업상 이득을 노리고 중국 관료들의 가족을 특혜 고용하다 미국 증권거래위원회에 적발되어 750만 달러의 벌금을 물게 되었다. 이 사건에 연루된 중국 관료들은 퀄컴의 모바일 기술 채택 여부의 결정권자였고, 퀄컴은 자사의 고용 기준에 미치지 못함에도 불구하고 10여 년에 걸쳐 이들의 가족을 고용해 왔다.

적발된 사례 가운데는 미국 유학 중인 중국 국영기업 임원의 아들에게 7만 5천 달러의 연구비를 주어 학생비자를 갱신하고 박사과정에 계속 다닐 수 있게 한 일도 있다. 이 아들은 나중에 퀄컴에 인턴으로 고용되었고, 이후 면접 결과가 '채용 부적격'으로 나왔는데도 정직원으로 받아들여졌다. 심지어 살 집을 구매하라고 7만 달러를 빌려주기까지 했다.

이 밖에도 퀄컴은 국영 통신기업의 관료들에게 선물, 여행, 향응 등을 제공해서 자사에 유리한 결정을 이끌어내려 한 것으로 밝혀졌다. 퀄컴은 이와 같은 뇌물을 적발하는 내부통제가 미흡했고, 장부와 기록에 이를 정당한 업무비용으로 허위기재하는 분식회계도 저지른 것으로 드러났다.

이 사건의 적발은 변형된 뇌물을 제공하는 널리 퍼진 관행을 척결하려는 미국 증권거래위원회의 광범위한 노력의 일환이다. 실제로 최근 HSBC와 JP모건도 이러한 고용 관행에 대한 조사 대상이 된 것으로 알려졌다.

참고

- <http://www.reuters.com/article/us-qualcomm-corruption-idUSKCN0W35G7>

2. OECD 최초 반부패 각료회의 개최, 해외뇌물척결 공조

3월 16일 프랑스 파리 경제협력개발기구(OECD) 본부에서 최초의 '반부패 각료회의'가 개최되었다. 이날 회의에는 OECD 회원국(34개국) 및 뇌물방지협약 가입국의 법무장관과 검찰총장, 12개 초청 국가 대표, 유엔마약범죄사무소(UNODC) 등 국제기구 고위 인사들이 대거 참석했다.

'뇌물방지협약'은 회원국의 국내법상 외국공무원에 대한 뇌물제공행위(이른바 '해외뇌물사건')를 범죄화하도록 하고, '해외뇌물사건'을 국내 뇌물사건에 상응하는 정도로 처벌할 것을 요구하고 있다. 이날 회의 결과 채택된 선언에는 △ 뇌물방지협약 4단계 이행평가의 공식적 개시 △ 해외뇌물 사건의 적극적인 적발, 법 집행 및 기업의 책임 강조 △ 해외뇌물 및 부패 척결을 위한 효과적인 국제공조 필요성 인식 △ 뇌물방지협약 비가입국 참여 독려 등이 담겼다.

OECD는 뇌물방지협약에 가입한 41개국 법집행 담당자 등으로 구성된 '뇌물방지작업반'을 운영해 각국의 협약 이행 상황을 상호 평가 방식으로 점검하고 있다. 한국 법무부는 이번 회의가 향후 주요국 반부패 관련 기관과의 긴밀한 국제공조 네트워크를 더욱 공고히 하는 계기가 될 것이라 내다봤다. 법무부 관계자는 "이번 회의를 통해 한국 정부의 해외뇌물 및 부패사건 근절을 위한 강력하고 확고한 의지를 대외적으로 천명하는 동시에, 향후 주요국 반부패 관련 기관들과의 긴밀한 국제공조 네트워크를 더욱 공고하게 하는 계기가 될 것으로 예상된다."고 전했다. 그리고 이번 반부패 각료회의를 기점으로 "앞으로도 엄정한 법질서를 확립하고 국내외 부정부패 척결을 위하여 최선을 다할 것"이라고 다짐했다.

참고

- <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/03/17/0200000000AKR20160317069400004.HTML?input=1179m>
- <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2016031709100757159&outlink=1>
- <http://www.oecd.org/corruption/oecd-anti-bribery-ministerial-2016.htm>

3. 미국 증권거래위원회(SEC), 동위원소 생산업체 노르디온에 벌금 부과

3월 3일 미국 증권거래위원회는 의료용 동위원소 생산기업 노르디온(캐나다)이 그들의 반부패 실행 절차상의 잘못을 원만히 해결하기 위해 제안한 37만 5,000달러의 처벌을 받아들였다. 이 금액은 SEC가 최근 부과한 벌금에 비해 상당히 낮은 금액이다. SEC의 결정은 노르디온의 강력한 부패방지 컴플라이언스 프로그램 및 교육의 도입 및 유지보수노력을 높이 평가한 결과이다.

증권거래위원회의 발표에 따르면, 2004년 노르디온 엔지니어 미하엘 고르비치는 러시아에 있는 친구를 통해 테라스피어라고 불리는 간암 치료의 정부 승인을 얻도록 도움을 주었다. 2005-2011년 컨설팅 비용으로 러시아 에이전트에게 약23만 5,000달러를 지불했는데, 이 자금의 일부가 러시아 공무원에게 뇌물로 사용됐으며 최소 10만 달러가 리베이트 명목으로 고르비치에게 송금되었다. 하지만 결과는 러시아에서 테라스피어가 실제 배포되지 못했다.

2012년 노르디온은 부적절한 지불의 증거를 발견하고, 공개적으로 해외부패방지법(FCPA) 및 해외 부정축재방지법(CFPOA) 위반에 대한 내부조사를 실시했다. 노르디온은 캐나다 및 미국 당국에 자체보고서를 전달해 공동으로 조사활동을 벌였다. 그리고 외부에서 전문가를 고용해 정책, 절차, 내부통제장치를 업데이트했다. 비록 노르디온이 거래법과 해외부패방지법을 위반했지만, 자기보고 및 당국과의 협력, 재발방지를 위한 내부 컴플라이언스 프로그램 수정 등의 노력으로 인해 원만한 합의점을 찾은 것이다. 이는 우리에게 시사하는 바가 크다.

참고

- <http://www.24news.ca/the-news/economic-news/206282-isotope-maker-nordion-to-pay-penalty-to-sec>
- <https://www.osler.com/en/resources/cross-border/2016/nordion-resolves-4-year-anti-corruption-investigat>

국내외 행사소식

(국내) UNGC 한국협회 COE 워크숍 개최

유엔 글로벌콤팩트에 참여하는 NGO, 재단, 학계, 기업협회, 공공기관, 지자체 등 참여보고서(COE)를 제출하는 회원을 대상으로 국내외 우수 사례를 공유하고, 직접 COE를 작성해보는 워크숍

주최: 유엔글로벌콤팩트 한국협회

일시: 2016년 4월 8일

장소: 서울 글로벌센터 9층 국제회의장 A, B

출처: http://www.unglobalcompact.kr/wp/?mod=document&uid=1358&page_id=2386

(국외) 2016 OECD Integrity Forum (2016 OECD 청렴 포럼)

'감춰진 관세와의 싸움: 부패 없는 세계 무역'이라는 주제로 다양한 시각에서 청렴과 무역을 집중 조명하고, 난민위기, 기후변화, 채취산업, 국유기업과 같은 긴급한 청렴이슈에 대해 논의한다.

주최: OECD Integrity Forum

일시: 2016년 4월 19일~20일

장소: OECD Conference Centre, Paris

출처: <http://www.oecd.org/cleangovbiz/integrity-forum-2016.htm>

(국외) The 24th ECI's Annual Conference (제24회 ECI 연례회의)

'윤리와 컴플라이언스 아이디어의 구체화: 일상적 이슈를 위한 창조적 전략'을 주제로 세계 각지 모든 산업, 전문개발의 모든 단계의 실무자들에게 최신 정보를 배울 수 있는 기회를 제공하고, 수백 명의 실무자 및 전문가들과 아이디어를 공유할 수 있다.

주최: ECI (Ethics & Compliance Initiative)

일시: 2016년 5월 1일~4일

장소: Disney's Contemporary Resort, Orlando, FL

출처: <http://www.ethics.org/eci/events/upcoming-events/aeccecc-agenda>

(국외) Responsible Business Summit Asia 2016 (2016 아시아 책임경영컨퍼런스)

원탁 토론과 친밀한 워크숍을 통해 상업적 성장과 지속가능한 가치사슬을 달성하기 위한 실용적인 톨과 아이디어를 제공한다.

주최: Ethical Corporation

일시: 5월 17일~18일

장소: Novotel Clark Quay, Singapore

출처: <http://events.ethicalcorp.com/rbs-asia>

윤리경영 스터디

2016년 세계 5대 컴플라이언스 트렌드



법규준수/준법감시/내부감시 등의 의미로 사용되는 컴플라이언스 프로그램은 기업이 자발적으로 관련 법규를 준수하도록 하는 일련의 시스템이다. 때로는 기업윤리까지 포괄해서 ‘윤리 및 컴플라이언스 프로그램’으로 표현하기도 한다. 기업운영의 투명성 관련 법규와 요구가 증가하면서 조직은 점차 강화된 컴플라이언스 통제 시스템을 채택한다. 이 방법은 조직이 불필요한 노력과 활동을 중복적으로 반복하지 않고, 반드시 필요한 관련 요건들만 모두 갖추기 위해 사용된다. 즉, 임직원이 업무 수행 시 관련법규를 반드시 준수하게 함으로써 리스크를 예방 및 최소화하고, 조직과 임직원을 보호하는 상시적이며 통합적인 체계 및 활동을 의미한다. 준법경영의 실천을 위한 가장 핵심적인 수단이 컴플라이언스 프로그램이다.

최근 글로벌 지식서비스 기업인 톰슨 로이터는 우리가 주목해야 할 자료 하나를 발표했다. 여기에는 리스크 관리 솔루션의 일환으로 조사한 컴플라이언스 관련 내용이 잘 나타나있다. 이 자료의 검토를 통해, 2016년 컴플라이언스 환경에서 발전하고 있는 핵심 트렌드가 무엇인지를 파악할 수 있고, 한 발 앞서 그 핵심 트렌드를 따를 수 있을 것이다. 컴플라이언스 전문가들은 규제변화와 그것이 컴플라이언스 프로그램에 미칠지 모를 영향에 대한 모니터링을 꾸준히 진행해야한다.

◎ 트렌드 1: 컴플라이언스 문화 만들기



기업의 조직 청렴성은 생산성, 수익성, 종업원의 참여도를 높이고 전반적으로 리스크 감소에 도움을 준다. 톰슨 로이터가 조사한 기업의 58%는 청렴한 기업문화가 컴플라이언스 및 윤리 프로그램의 궁극적 목표가 되어야 한다고 생각한다.

컴플라이언스 투자를 통해 조직문화에서 나타나는 경쟁우위는 다음과 같다.

우선 수익이 증가한다. 분식회계 스캔들이 발생할 경우, 조직은 다방면의 어려움에 직면하게 된다. 그 가운데 대표적인 것이 시민들의 불매운동과 같은 평판악화이다. 일반적으로 분식회계 스캔들이 발생하면 스캔들 이전의 기업가치 27%에 상응하는 비용을 발생시키는 것으로 알려져 있다.

다음으로 건실한 브랜드 평판과 높은 인지도를 가져온다. 해당 기업문화에 대한 인지도가 높아진다는 것은 시민사회로부터의 신뢰를 구축해 경쟁사와의 차별화 전략에 도움을 줄 수 있다.

마지막으로 벌금과 같은 부담금이 줄어든다. 기업이 벌금이나 과징금으로 낸 돈을 차입금이라 생각하고 컴플라이언스에 투자한다면, 회사와 이해관계자에게 경제적으로 이익이 되는 결과를 만들 것이다.

세 가지 경쟁우위 이외에도 여러 긍정적 결과를 가져올 컴플라이언스 문화를 만들어가는 단계를 정리하면 아래와 같다.

<컴플라이언스 문화형성을 위한 단계>

● 의사소통 - 위로부터의 목소리

컴플라이언스 문화형성은 이해관계자, 이사회, C-레벨 최고위 임원, 고위 경영진 및 경영리더의 지원과 함께 상층부에서 시작한다.

● 교육 - 적극적인 트레이닝

종업원들이 컴플라이언스 이슈를 어떻게 인식하고 다루어야 하는지에 대한 교육에 투자; 이러한 트레이닝은 종업원들이 정기적으로 해당 사안들을 재검토하는 지속적인 과정이다.

● 평가

컴플라이언스 문화를 지원하는 현재의 노력에 대한 평가; 잘못된 영역을 인식하고, 컴플라이언스를 장려하기 위해 정책들을 어떻게 적용할 수 있을지 논의한다.

◎ 트렌드 2: 컴플라이언스 업무에 대한 투자 확대



지난 해, 기업의 71%는 전문지식을 갖춘 고위 경력직 컴플라이언스 전문가의 수요 상승으로 인해 관련 비용이 증가할 것이라고 예상했다. 이러한 트렌드는 2016년에도 계속 이어질 전망이다. 따라서 컴플라이언스 지출이 '현저하게 증가할' 것이라고 예측한 이사회의 비율이 상당히 높다. 북아메리카의 경우 60%, 유럽이 75%, 중동은 무려 80%에 이른다.

조직은 컴플라이언스 정책과 절차를 처리하는 자원(시간/종업원)의 양을 확대할 것으로 예상된다. 59%는 매주 3시간까지 투입할 것으로 예상된다(2013년 60%). 20%는 4-7시간 투입을 예상하고(2013년 19%), 21%는 7시간 이상 투입을 예상한다(2013년 18%). 조사된 조직의 1/3 이상이 규제 변화를 추적해 분석하는 업무에 최소한 주당 하루를 소비한다.

<컴플라이언스 운영에 대한 투자를 극대화하는 단계>

- 숙련된 컴플라이언스 전문가에 대한 투자는 리스크 완화에 도움을 준다.
- 규제변화의 추적을 능률적으로 간소화하기 위해 필요한 톨과 함께 컴플라이언스 팀에게 권한을 부여한다.
- 컴플라이언스 및 리스크 관리에 필요한 세부적인 능력을 갖추기 위해 컴플라이언스 교육프로그램을 실시한다.
- 종업원 감독 및 윤리강령 준수 업무를 자동화하여, 그로 인해 절약되는 자원을 다른 컴플라이언스 업무에 활용한다.
- 강력한 컴플라이언스 문화와 컴플라이언스에 대한 긍정적 태도를 구축함으로써 컴플라이언스 전문가 확보에 기여한다.

◎ 트렌드 3: 변화하는 규제환경 따라잡기



규제당국은 계속적으로 감시감독을 강화하고, 지역과 국가의 경계를 넘어 규제의 범위를 확대한다. 지난해에도 규제 활동이 꾸준히 증가했다. 대표적인 규제 이니셔티브는 다음과 같다.

우선 글로벌 차원에서 금융위기 재발을 방지하기 위한 바젤Ⅲ가 있다. 과거 은행의 무분별한 고위험투자가 국제 금융시장 불안을 야기한 요인이라고 지적되었기 때문에, 이 기준에는 자본 및 유동성 규제를 대폭 강화한 내용이 담겨있다. 그리고 유럽연합 차원에서 대체투자펀드매니저 지침(AIFMD), 정보보호지침(DPD), 유럽 시장인프라 규제(EMIR), 금융상품투자자지침(MiFID II), 솔벤시 II 등이 있다. 컴플라이언스 개념이 자금세탁을 방지하고 적발하기 위해 금융부문에서 발전했기 때문에, 주로 금융관련 규제 이니셔티브가 다수 존재한다. 미국, 영국, 호주 등 개별 국가 단위에서도 유사한 규제 장치들이 있다.

규제의 초점은 개인의 책임과 행위에 따른 규제이다. 톰슨 로이터의 뉴욕 고객 컨퍼런스에서 투표한 실무자의 93%는 2016년 규제 위반 시 컴플라이언스 전문가 개인에게 책임을 묻는 경향이 증가할 것으로 예상했다. 응답자의 64%는 이러한 경향이 세계 각국으로 확산될 것으로 예상했다. 한편 규제위반 행위에 따른 벌금이 전 세계적으로 200억 달러를 초과 할 것으로 예상된다.

<컴플라이언스 운영에 대한 투자를 극대화하는 단계>

- 여러 규제 제도를 모니터링해서 중요한 규제변화에 대한 대안을 제공할 수 있는 시스템 구축
- 종업원들이 새로운 발전을 쉽게 파악할 수 있게 만드는 의사소통전략 수립
- 기존 컴플라이언스 프로그램에 새로운 규제들을 결합시키는 방법 개발

◎ 트렌드 4: 제3자 리스크 모니터링



정부 간 조직인 OECD는 해외 뇌물리포트에서 427건의 부패 사례를 분석했는데, 그 중 3/4에 제3자가 연루돼 있었다. 미국 재무부 산하 해외자산통제국(OFAC)의 블랙리스트에는 6,000건 이상의 기업/개인 이름이 올라와 있다. OFAC 지침 위반행위에 대해서는 최고 2,000만 달러의 벌금과 최대 30년형을 부과한다. 2015년 해외부패방지법 집행으로 미국 증권거래위원회(SEC)는 1억 1,480만 달러를 거둬들였다.

<포괄적인 제3자 관리체제를 위한 단계>

프로그램 개발	기업 전체 수준에서 정책, 절차, 통제를 정의하고 수립
통제의 수립과 운영	기업운영에서 정책 실행
리스크 감지	합법성과 지속가능성 보장을 위한 제3자에 대한 선별작업
평가	결과를 재조정하고 필요한 경우 추가 조사 실시
모니터와 리포트	실사 증거에 대한 보고서 작성 및 미래 위험 감지를 위한 지속적 모니터링
리뷰와 조정	프로그램 위반에 대한 적절한 시정 및 징계 조치, 리스크 분석표 변화 조정을 위한 지속적 평가 및 조정
훈련 및 교육	뇌물과 부패로 인한 위협에 대한 교육 및 인식 제고

◎ 트렌드 5: 내부고발자 활동 장려



미국 증권거래위원회(SEC)는 2015년 약 4,000건의 내부고발 제보를 받았고 3,700만 달러를 포상금으로 지급했다. 미국 노동부 산하 직업안전청(OSHA)은 효율적인 내부고발 프로그램을 설치하기 위해 조직 가이드라인을 만들었다. 대표적으로 직장의 안전과 관련된 문제를 제기하거나 직업안전청의 활동에 협력했다는 이유로 차별 혹은 보복당하는 노동자는 직업안전청에 고소장을 접수할 수 있다. 내부고발자 보호 법안들은 내부자가 조직 내 심각한 문제를 상부나 정부 기관에 고발하는 행위를 보호함으로써 내부고발행위의 긍정적 효과를 인정하고 장려하고 있다.

영국 금융감독원(FCA)과 건전성감독청(PRA)은 새로운 내부고발자 보호조치들을 발표했다. 2015년 10월 공표된 새로운 규정은 종업원들이 내부적으로 우려를 표명하는 잘못된 관행과 행태에 대해 이의를 제기할 수 있는 문화를 장려하는 것이 목적이다. 2016년 9월 발표되는 내부고발에 관한 규정은 자산규모 2억 5천만 파운드 이상의 예금수취기관과 솔벤시 II 지침 대상의 보험사에 적용된다.

<내부고발자 보호권 향상을 위한 단계>

- 현재 조직 내에서 내부고발 이니셔티브에 대한 리뷰
- ‘신문고’ 정책을 만들고, 독립적인 내부신고제도를 실시하며, 헬프라인 같은 사건관리시스템을 구축하여 신고내용을 효율적으로 처리하고 점검
- 종업원이 고발에 대한 보복행위로 피해를 입지 않도록 보호하는 제도적 장치에 대한 이해를 돕는 내부고발 등의 교육을 제공

◎ 결어: 조직의 지속가능성에 대한 최신 트렌드 유지

최신의 규제 정보에 대한 업데이트를 통해 글로벌 규제환경을 탐색하고, 규제 리스크를 관리함으로써 기업경영에서 바람직한 결정을 내릴 수 있다. 종업원들이 실제 세계 컴플라이언스 이슈를 이해하고 적절하게 대응할 수 있도록 정책에 대한 교육을 실시해야 한다. 그 결과로 내실 있는 기업문화가 만들어진다. 조직의 리스크 접촉을 최소화하기 위해 가능한 제3자 위험노출을 관리하고 선별해야 한다. 눈에 띄는 컴플라이언스 문화를 만들 수 있도록 종업원의 이해 갈등을 관리하고 행동에 대한 감독이 필요하다. 이러한 최신 트렌드 유지 노력들이 모여 시민들의 평판과 기업의 지속가능성은 더욱 높아질 것이다.

참고

- <https://risk.thomsonreuters.com/infographic/top-5-compliance-trends-around-globe-2016>
- <http://www.fca.org.uk/news/fca-introduces-new-rules-on-whistleblowing>
- <http://www.dbpia.co.kr/Journal/ArticleDetail/NODE01582748>

윤리 일문일답(一問一答)

Q.

힘희롱이라는 말이 있는데 성희롱과 비슷한 건가요?



A.

‘힘희롱’이란 단어가 낯설게 느껴지나요? 그럼 ‘갑질’은 어떤가요?

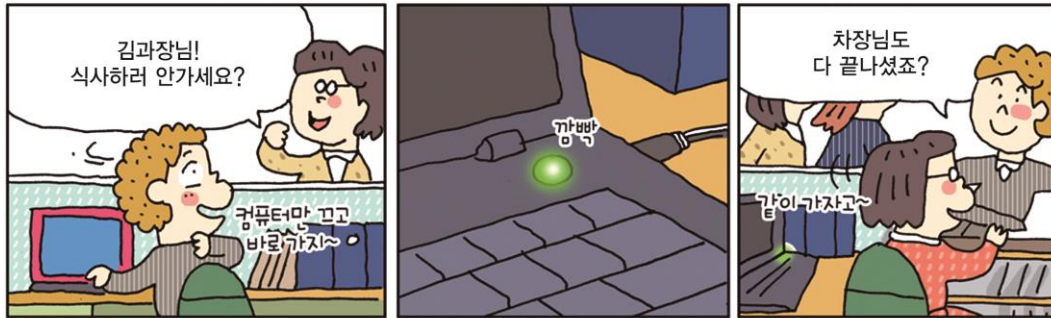
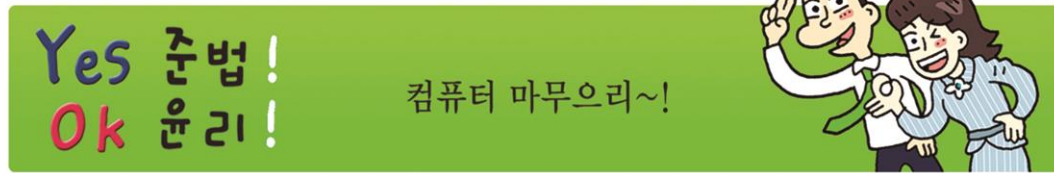
힘희롱이란 상급자가 직위를 이용해 부하직원을 괴롭히는 것을 말합니

다. 이 ‘괴롭힘’에는 여러 가지 유형이 있는데, 상사가 직위를 이용해 성적 추행을 하는 성희롱도 이에 포함됩니다. 간단하게 힘희롱의 종류에 대해 살펴볼까요?

1. 신체적 폭행: 물건을 던지거나 때리는 등의 행위, 신체적 성희롱이나 성폭행 등
2. 언어적 폭행: 욕설, 폭언, 인격모욕 등의 언사, 음담패설과 같은 성희롱
3. 따돌림: 회사생활에서의 의도적인 고립, 업무상에서 배제하는 행위
4. 무리한 지시: 현실적으로 불가능한 업무 지시, 부당한 지시, 직원 능력·권한 밖의 지시
5. 사적인 지시: 주말에 운전을 시키거나 개인적인 심부름을 시키는 등 업무와 무관한 지시
6. 사생활 침해: 사생활에 대해 과도하게 참견하거나 함부로 휴대폰 대화를 보는 등의 행위

어떤 행동이 힘희롱에 해당하는지 이해가 되셨나요? 혹시 ‘그럼 내가 힘희롱을 당하고 있었던 거야?’라고 생각하신 분이 계신가요? 만약 힘희롱을 당하고 있다면 상사에게 이것이 힘희롱에 해당됨을 알리고 멈출 것을 요청하세요. 그래도 힘희롱이 멈추지 않는다면 회사 내부의 핫라인을 이용하거나 핫라인이 없는 경우, 기업 내 상담센터를 이용하여 대안을 마련해나가야 합니다.

즐거운 윤리



자료: 교보생명