

글로벌 트렌드로 본 윤리경영과 공인회계사



서강대학교 경영대학 장영균 교수
(지속가능기업윤리연구소 부소장 | 한국윤리경영학회 학술위원장)



발표내용

I. 윤리경영의 개요

II. 윤리제도 구축하기

III. 윤리적 기업문화 만들기



PART I.

윤리경영의 개요



윤리경영의 정의

윤리경영이란 회사경영 및 기업활동에 있어 윤리를 최우선 가치로 생각 하며 모든 업무활동의 기준을 윤리규범에 두고 투명하고 공정하며 합법적인 업무수행을 하는 것

정도경영, 책임경영, 투명경영, 신뢰경영 등의 이름으로 불림



윤리경영의 변화

자본주의 제도의 시장실패

ENRON,
서브프라임
모기지 사태 등

윤리경영
범위

기업의 본원적 이익 추구 활동

사회적 책임과 사회적 가치 창출

윤리경영
대상

제한된 이해관계자 (주주, 소비자, 임직원)

확대된 이해 관계자 (협력업체, 지역사회 등)

윤리경영
지향

HARD (컴플라이언스 중심의 규제)

SOFT (윤리적 리더십과 윤리 문화)



윤리경영의 중요성

자본주의 체제하의 기업의 윤리적 실패

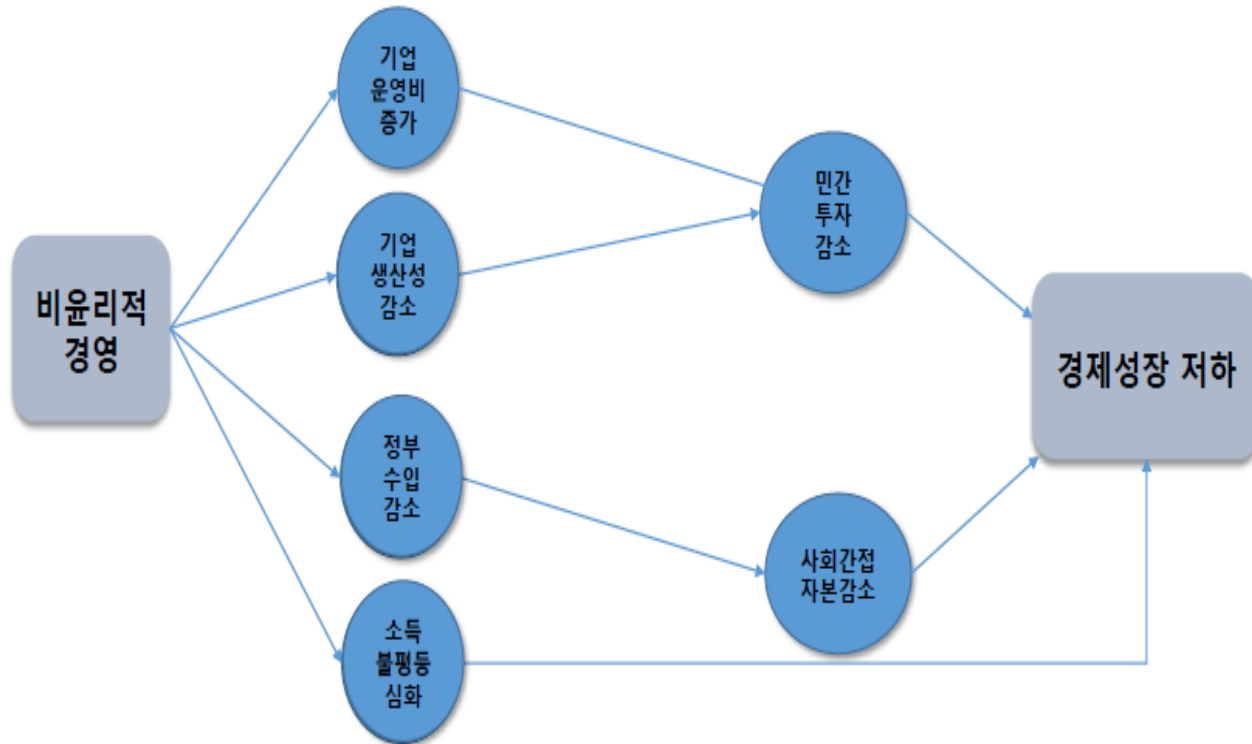
Bankers Trust derivatives sales scandal (1994)
Granite Fund hedge fund failure (1994)
Kidder Peabody trading scandal (1994)
Orange County bankruptcy (1994)
Barings Bank rogue trader (1995)
Daiwa Bank rogue trader (1995)
Sumitomo copper trading scandal (1996)
Tokyo-Mitsubishi Bank derivatives loss (1997)
Bre-X gold mining fraud (1997)
NatWest trading loss (1997)
UBS derivatives loss (1997)
Griffin Trading bankruptcy (1998)
LTCM hedge fund failure (1998)
American Express CBO loss (2001)
Enron bankruptcy (2001)
HIH bankruptcy (2001)
Allied-Irish Bank rogue trader (2002)
Bankgesellschaft Berlin bailout (2002)
Conseco bankruptcy (2002)
Eifuku Master Fund hedge fund failure (2002)
Worldcom bankruptcy (2002)
Mutual fund market timing scandal (2003)
Parmalat accounting fraud (2003)
National Bank of Australia trading losses (2004)
AIG accounting fraud (2005)
Amaranth Advisors hedge fund failure (2006)

Bank of Montreal natural gas trading loss (2007)
Bear Stearns hedge fund failures (2007)
AIG bailout (2008)
Bear Stearns emergency sale of company (2008)
Countrywide emergency sale of company (2008)
Fannie Mae bailout (2008)
Freddie Mac bailout (2008)
IndyMac bankruptcy (2008)
Lehman Brothers bankruptcy (2008)
Madoff ponzi scheme (2008)
Merrill Lynch emergency sale of company (2008)
MF Global rogue trader (2008)
Morgan Stanley bailout (2008)
Northern Rock failure (2008)
Société Générale trading loss (2008)
Wachovia emergency sale of company (2008)
Toyota unintended acceleration recalls (2009)
BP Deepwater Horizon oil spill (2010)
Fukushima tsunami and nuclear accident (2011)
MF Global bankruptcy (2011)
UBS rogue trader (2011)
JPMorgan "London whale" trading loss (2012)
Knight Capital high-frequency trading loss (2012)
Libor-fixing scandal (2012)
Peregrine Financial embezzlement (2012)
JPMorgan \$14.6 billion in regulatory fines (2013)



윤리경영의 중요성

기업의 비윤리적 경영은 국가적 손실





윤리경영의 중요성

윤리경영은 기업의 생존과 직결

- **글로벌 경쟁력 강화:** 윤리경영 표준화(ISO)와 의무화(UNGC) - 미 준수시 경영상 불이익
- **기업 평판 향상:** 존경 받는 기업
 - 평판비용(Reputation cost): 단기적 이익을 위해 부정행위를 저지른 기업에게 발생하는 전사적 손실과 그에 따른 기회비용
 - 골드만삭스의 임원이었던 Greg Smith의 “muppet” 폭로: 2조원의 시총 증발
 - Karpoff, Lee, and Matin (2008): 어떤 기업이 회계부정으로 수입을 1달러 부풀렸다면 이로 인해 회사가 궁극적으로 부담해야 하는 비용은 3달러 (이중 벌금과 같은 직접적 제재에 의한 비용은 36센트, 나머지 2.6달러는 평판비용)
 - RBK (옥시)의 유해 가습기 살균제 사태: 2017년 11월 기준 약 1300억원 배상
- **우호적 이해관계자 구축**
 - 직원: 일하고 싶은 직장(GWP), 조직 충성도 및 애사심 증가, 이직률 감소 등
 - 고객: 충성고객 증가, 재구매 의도 증가, 구전효과 확대 등
 - 협력업체 : 장기적 동반 성장 파트너로 인식
 - 지역사회 : 협조적이고 우호적인 태도로 기업의 후견인 역할



윤리경영의 범위

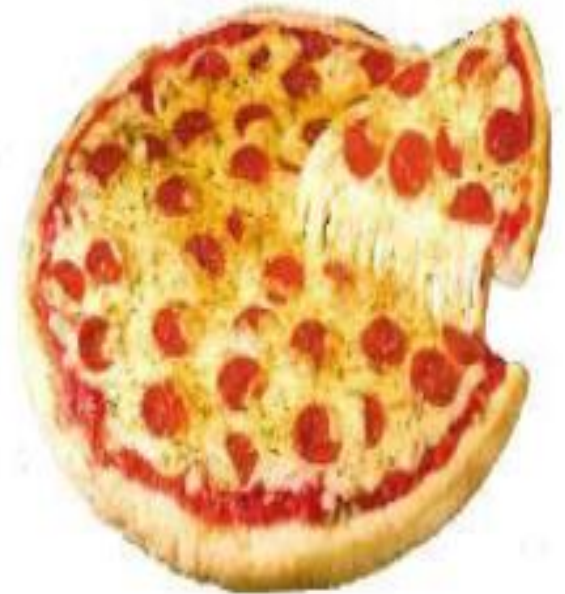
기업의 본원적 활동에서 사회적 책임활동으로

- **기업의 사회적 책임에 대한 사회 전방위적 요구**
 - 스튜어드십 코드(Stewardship Code): 기관투자자들이 고객의 대리인으로서 기업 경영에 대한 의결권을 적극적으로 행사하는 행동지침으로 투명한 지배구조 구축에 중요한 기능을 함
 - 인도의 사회공헌법(The Companies Act, 2013): 일명 CSR Tax로 불리우며, 대상 기업은 직전 3개년도 평균 순이익의 최소 2%를 의무적으로 CSR 활동을 위해 지출해야 함
- **의식 있는 자본주의 (Conscious Capitalism)**
 1. Higher purpose (더 높은 목표): 단순한 이익창출 이상의 목표
 2. Stakeholder orientation (이해관계자 지향): 주주우선주의 탈피
 3. Conscious leadership (윤리적 리더십): 기업의 리더는 윤리적 리더로 정의되어야 하고 사회적 책임을 다하는 리더이어야 함
 4. Conscious culture (윤리적 기업문화): 신뢰, 진정성, 배려, 투명성, 정직 등에 중요한 가치를 두는 기업문화를 구축하여야 함



윤리경영의 대상

- Paul은 피자 금액 전체의 70%를 지불하였고, 나머지 세 명은 각자 10%씩 지불하였다.
- Mary는 이 피자를 구하기 위해 4km나 되는 거리를 걸어왔고, 전에 피자를 먹어본 적이 없다.
- Annie는 빈혈과 저혈당 증세가 있어서 남들보다 피자를 더 많이 섭취해야 한다.
- John은 태어나서 피자를 한번도 먹어 본 적이 없다.

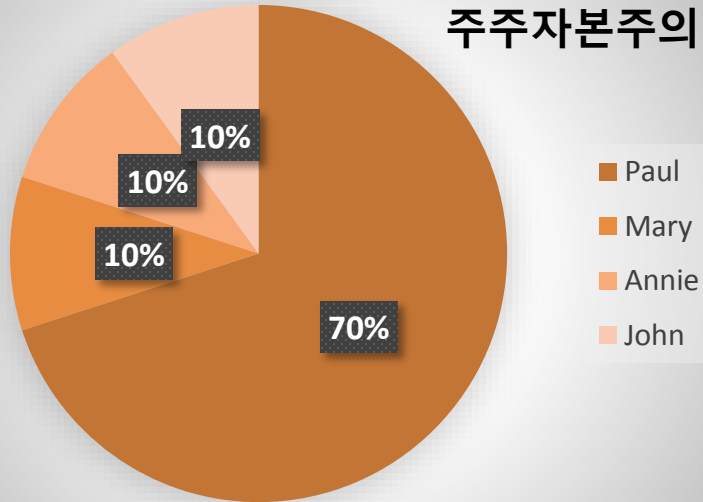


여러분은 피자를 어떻게 나누시겠습니까?

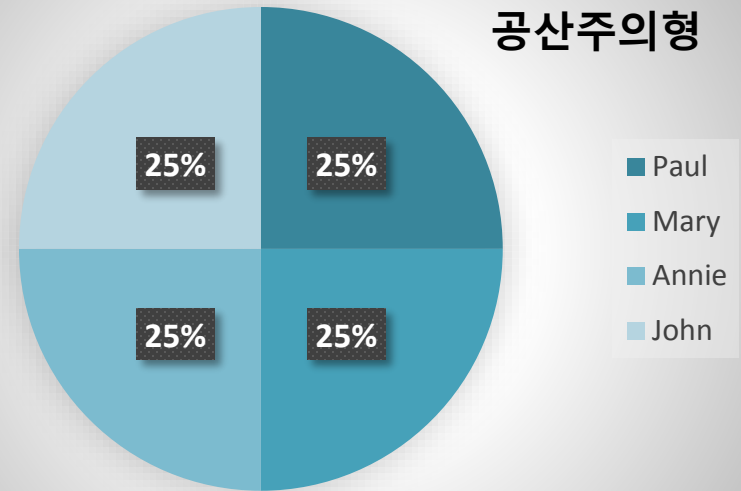


윤리경영의 대상

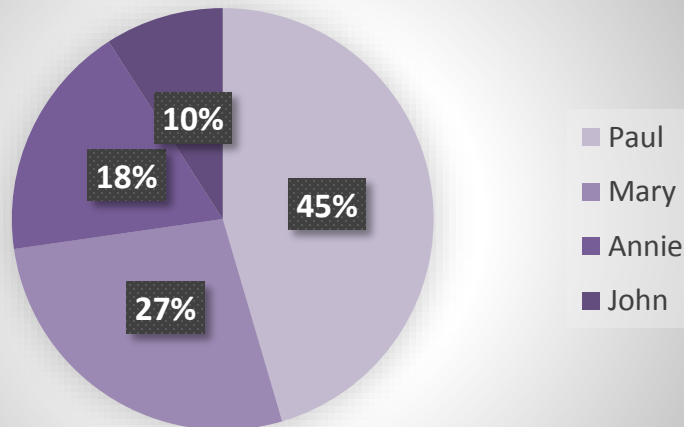
주주자본주의형



공산주의형



사회민주주의형





윤리경영의 지향

주주 중심에서 다양한 이해관계자 중심으로



- 주주 중심주의

- Business of business is business
- 기업은 합법적인 방식으로 이윤을 추구하기 위해 생겨난 조직
- 주주의 이윤극대화는 기업의 존재 목적



- 이해관계자 중심주의

- 기업은 이윤을 추구하기 위해 생겨난 조직이 아니라 이해관계자와의 우호적인 관계를 맺고 살아가야 하는 시장의 한 구성원
- 이윤은 이해관계자와 우호적인 관계를 형성할 때 뒤따라오는 “결과”



윤리경영의 지향

기업의 이윤은 이해관계자 관리의 결과





윤리경영의 지향

이해관계자 관리에 실패한 기업 사례: Volkswagen



Volkswagen

- 히틀러의 카데프바겐(Kdf-Vagen) 프로젝트를 통해 출발
 - 1930년대 미국은 헨리포드의 T형 모델로 자동차의 대중화를 완성한 반면, 자동차를 발명한 독일은 정작 대중을 위한 자동차가 부재
 - 페르디난트 포르쉐가 참여하였으며, 이후 '국민차'라는 의미의 폭스바겐으로 사명 변경
- 전세계 자동차 그룹 Top 순위의 글로벌 기업으로 성장
 - 공격적인 M&A를 통해 아우디, 부가티, 포르쉐, 벤틀리, 람보르기니 등 프리미엄 브랜드를 거느린 거대 자동차 그룹으로 성장 (2015년 기준 세계 2위)
 - 고효율 연비, 월등한 주행 성능, 매연저감을 모두 갖춘 '클린디젤'을 표방



배출가스 저감장치 조작

- 디젤엔진에서 발생하는 질소산화물에 대한 강력한 규제가 존재
- 생산원가 상승 및 차량설계 변경 등을 초래하는 하드웨어 대신 소프트웨어 조작을 실시

대학 연구팀 문제 발견

- 웨스트버지니아 대학 연구팀이 클린디젤에 대한 연구를 진행 중 폭스바겐 차량의 문제를 확인
- 유로 기준의 질소산화물 배출량에 대한 검토 중 문제 발견

브랜드 이미지 치명타

- 미국 정부는 약 21조원의 벌금 부과를 검토
- 차량 소유주들의 보상 관련 집단 소송 제기
- 주가 고점 대비 약 50% 하락



윤리경영의 지향

이해관계자 관리에 성공한 기업 사례: British Airways

- 2008년 글로벌 경제 위기와 유가급등으로 대다수의 항공사가 경영상의 난관에 봉착
- 대다수의 항공사는 탑승객의 여행가방에 추가 요금을 징수함
- 예: 미국 국내선 기준 무료 → \$20~\$33 (첫번째 가방), \$25~\$40 (두번째 가방)
- 2011년 상반기 기준 미국 전체 항공사는 여행가방 유료화 정책으로 약 2조원을 추가로 벌어들임
- 미국의 Southwest Airlines는 무료화 정책 시행 (최소한의 기내 서비스로 비용 절감)
- 영국의 British Airways 도 무료화 정책 시행
- British Airways는 비행기 동체의 형형색색 페인트를 벗겨내고 최소한의 코팅을 유지 (벗겨낸 페인트 무게 약 650kg ~ 1톤)
- 동체의 무게를 가볍게 하여 이륙시 소모되는 연료와 매연을 절감 (연간 20,500톤의 항공유 절감 및 매연 64,600톤 감소)
- “고객”을 우선시하는 이해관계자 중심 사고의 결과로 경쟁우위 확보



Hefty baggage fees

U.S. airlines raked in \$1.7 billion from baggage fees in the first half of 2011. What various airlines charge for checked bags:

	First	Second	Additional
AirTran	\$20	\$25	\$50
American Airlines	\$25	\$35	\$150
Continental Airlines	\$25	\$35	\$100-200 per bag
Delta	\$25	\$35	3rd \$125 Bags 4-10 \$200
jetBlue	\$0	\$35	\$75
spirit airlines	\$33	\$40	\$90
SOUTHWEST	\$0	\$0	Bags 3-9 \$50 10th or more \$110
UNITED	\$25	\$35	\$100
U.S. AIRWAYS	\$25	\$35	Bags 3 \$125 4 or more \$200

NOTE: Airlines have varying policies and prices for overweight and oversized bags
Source: Individual airline policies, U.S. Bureau of Transportation Statistics
Graphic: Melina Yingling, Judy Treibler



윤리경영의 핵심 요소

윤리경영

윤리
제도

윤리
문화



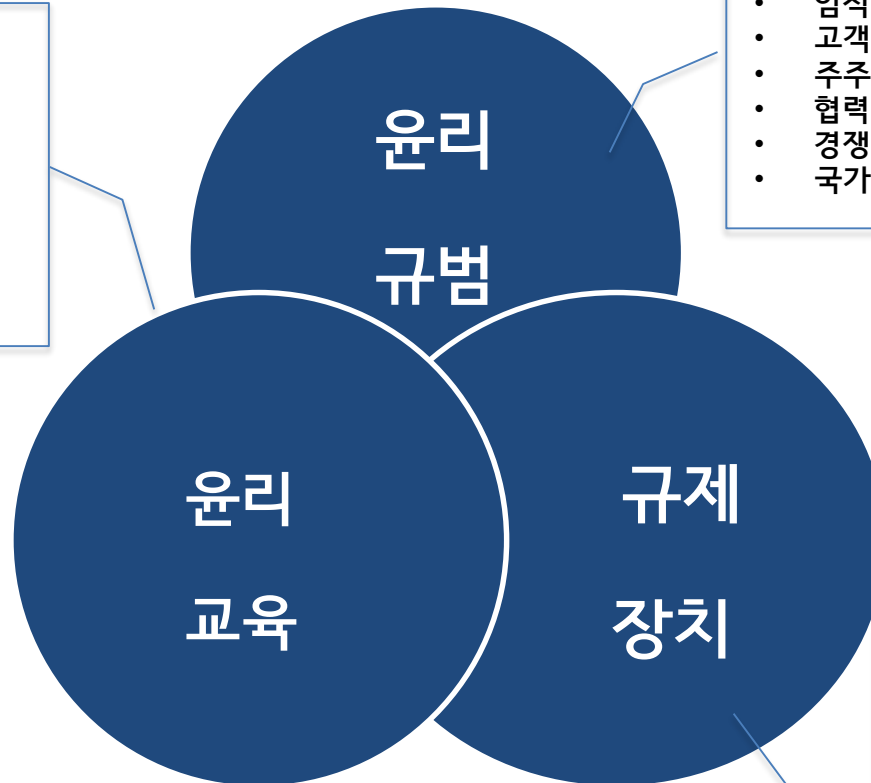
PART II.

윤리제도 구축하기



윤리제도 구축하기

- 사내 성희롱 및 성차별 금지 교육
- 이해상충 방지 교육
- 내부 고발 교육
- 회사 자금 사적 유용 금지 교육
- 윤리역량 강화 (리더십) 교육



윤리강령

- 임직원의 윤리 (의무와 책임)
- 고객에 대한 윤리
- 주주에 대한 윤리
- 협력사에 대한 윤리
- 경쟁사에 대한 윤리
- 국가와 사회에 대한 윤리

+

세부
행동
지침

- 준법감시체계(컴플라이언스)구축
- 성과평가에 반영 (KPI)
- 확고한 상벌제도 확립
- 미연방 양형 지침 (US Sentencing Guideline)의 시사점 (감경사유의 조건)
- 최근 GDPR 발효에 따른 정보처리/관리 규제 강화 (DPO지정 등)

국내 *증권사의 컴플라이언스 제도

평가

- 영업점 종합평가(8% 반영)
 - 컴플라이언스지수 평가 + 자체 미스터리쇼핑 결과 반영
 - 영업점 포상제도 신설 : 분기별 컴플라이언스지수 평가 우수점 및 준법/파생관리자 포상
- 지점 영업직원 평가(KPI)

실천적 제도 구축

- 금융투자상품 불완전판매제조 및 판매시 수익차감제도
- 수익차감제도 : 불공정/불건전거래 및 일정회전을 초과 위탁매매
- 민원/소송 발생 시 비용부과제도 등

상품 판매 프로세스 정립

- 상품 개발 단계 : 상품출시계획에 따라 정기적인 협의 등 사전협의 강화
- 상품 판매 단계 : 고객성향에 적합한 투자권유 절차 강화 등
- 판매 이후 단계 : 해피콜(판매적정성 점검), 청약 철회 프로세스 등

다국적IT기업 *사의 컴플라이언스 제도

- 빅데이터 기반의 Solution 가동하여 예방적 컴플라이언스 제도 구축

High Risk Deal Solution

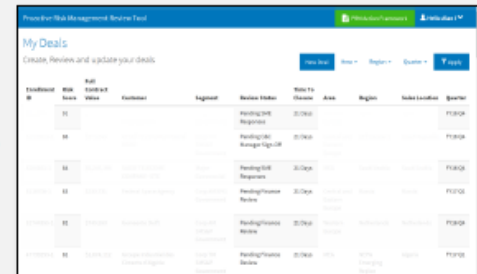
1. High Risk Deal (HRD) Dashboard

Analytics that identify which transactions require additional review



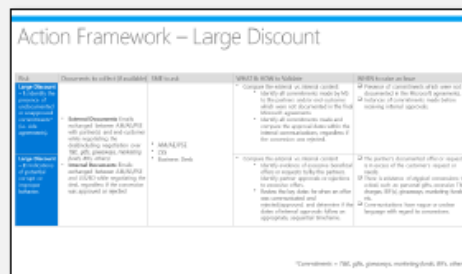
2. Review Tool

Transactions above threshold feed into this tool which tracks the review status of each transaction and documentation



3. HRD Action Framework

Recommended next steps based on risk flag and risk attribute



4. Review Dashboard

Summary view of riskiest transactions & review status



제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

Two Track System

**Punishment
(Negative
Reinforcement)**

**Incentive
(Positive
Reinforcement)**

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

(1) 처벌 (Punishment)

전보(塡補)적 손해배상제도가 처벌의 원칙

- 기업이 불법행위를 통해 손해를 유발한 경우 그 손해에 상응하는 액수만큼 보상하게 하는 전보적 손해배상제도가 주요한 손해배상원칙으로 적용됨으로써 기업의 부정행위에 대한 억제 효과가 미흡함
- 악질적 기업 범죄에 대해 **징벌적 손해배상 제도**의 전면적 도입이 요구됨

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

책임자 처벌의 엄격성 한미 비교



- 회계부정 등의 위법행위를 한 임원들은 SEC나 DOJ에 조사 진행 혹은 종료 후 93%가 해고, 다른 회사로 재취업도 불가, 스톡옵션 행사도 불가하였음
- 28%는 실제 형사처벌로 이어짐 (평균 4.3년 복역)



- 2000-2007년 사이에 기업범죄로 기소된 82명의 전문경영인 가운데 1심에서 94%가 집행유예, 2심에서는 전원이 집행유예 선고
- 2007-2013년 사이에서는 집행유예 선고율이 하락세를 보이기는 하나 여전히 지배주주나 전문경영인의 부정행위에 대해 사법 당국은 관대한 편
- 유죄판결을 받은 임원 중 과반수 이상이 재직했던 회사나 다른 계열사의 임원으로 복귀

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

(2) 유인 (Incentive)

상시적 윤리경영 준수 노력에 대한 보상주의

- 위법행위는 음성적으로 자행되고, 직원 한 명의 독단적인 판단에 의해서도 발생할 수 있음
- 실제로 1995년 233년의 역사를 자랑하던 영국의 베어링 은행이 니콜라스 리슨이라는 파생상품 딜러의 배임 및 문서위조로 결국에는 파산에 이르게 됨
- 보상주의의 취지는 준법 및 윤리경영에 대한 노력을 체계적이고 상시적으로 경주한 기업에 대해서는 위법행위 처벌 시 감형요소로 인정하여 윤리경영에 대한 노력과 진정성을 보상하자는 것임
- 1991년 미국의 연방양형지침(U.S. Federal Sentencing Guideline for Corporations) 하에서는 체계적인 컴플라이언스 시스템을 갖추고 있는 기업의 경우, 연방법을 위반해도 법원이 면책하거나 징계 수준을 감면해 주지만, 반대의 경우에는 중과할 수 있는 법안을 확정함

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

미국 연방 양형 가이드라인

연방양형지침 제8장(조직에 대한 양형지침)

- 법인이나 조직체에 대한 위반등급에 따라 기준 벌금액(base fine)이 산정됨
- 예를 들어 최저 위반등급인 '6점 이하'인 경우에는 기준 벌금액이 8,500 달러, 최고의 위반등급인 '38점 이상'에 달하는 경우에는 150,000,000 달러로 산정함
- 법원은 양형지침 매뉴얼에 따라 기업에 대한 유책성 지수(culpability score)를 고려하는데 이 지수는 기본점수 5점을 기준으로 가중/감경 요소에 따라 최저 0점에서 최고 10점까지 주어짐
- 감경 기준으로 컴플라이언스 및 윤리 프로그램을 언급하고 있는데, 조직이 효과적인 컴플라이언스 및 윤리 프로그램을 구축 및 실행하고 있는 경우에는 유책성 지수에서 3점을 차감
- 벌금액은 최고 95%까지 감면

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

효과적인 컴플라이언스 및 윤리 프로그램이란?

- **컴플라이언스 가이드라인 및 절차** - 조직은 범죄(비윤리적) 행위를 예방하고 탐지하기 위한 기준, 절차 및 통제 장치를 수립해야 함
- **기업의 리더십 및 컴플라이언스 구축** - 조직의 최고경영진 및 이사회에 속한 고위 임원들은 컴플라이언스와 윤리 프로그램의 내용 및 운영에 대해 잘 알고 있어야 하며, 프로그램의 실행과 실효성에 관한 합리적 감독을 수행하는 등 효과적인 컴플라이언스와 윤리 프로그램의 보장에 대한 전반적인 책임이 부여됨
- **금지대상자 제외를 위한 합리적인 노력** - 과거에 위법한 행동을 한 자와 같이 불법적인 행위를 할 개연성이 높은 조직의 직원에게 실질적인 재량권을 부여하지 않도록 합리적인 노력을 해야 함
- **가이드라인과 절차에 대한 교육 및 의사 소통** - 조직은 회사의 법령준수 기준이나 절차 등을 주기적인 훈련/교육 프로그램 실시 및 정보 공유 등을 조직 내 전 구성원에게 알리고 효과적으로 실행될 수 있도록 노력해야 함
- **프로그램의 유효성에 대한 모니터링, 감시 및 평가** - 조직은 컴플라이언스 및 윤리 프로그램에 대한 모니터링 및 감사와 주기적인 효과성 평가를 통해 프로그램이 준수될 수 있도록 합리적인 조치를 취해야 함. 또한 익명성을 보장하는 매커니즘을 통해 직원들이 보복에 대한 두려움 없이 잠재적 혹은 실제적 범죄 행위에 대해 보고해야 함
- **성과에 대한 인센티브 및 징계조치** - 조직의 컴플라이언스 및 윤리 프로그램은 적절한 인센티브를 제공함으로써 조직 전체에서 일관되게 시행될 수 있도록 해야 하며, 범죄 행위에 가담하거나, 범죄 행위를 예방 및 인지하기 위한 합리적 조치를 취하지 않은 경우 적절한 징계 조치를 내려야 함
- **범죄행위에 대한 대응 및 시정조치** - 범죄 행위를 인지 한 후, 조직은 이에 적절하게 대처하고 조직의 컴플라이언스 및 윤리 프로그램에 필요한 수정을 하는 것을 포함하여 유사한 범죄 행위를 방지하기 위해 합리적인 조치를 취해야 함

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

적용 사례 (해외)

- 의료서비스 회사인 케어마크사(Caremark International Inc.)의 일부 직원들이 환자유치를 위해 병원과 의사들에게 불법적인 커미션을 지불한 일이 있었는데 이 때문에 회사에 2억5천만불의 벌금이 부과됨
- 이에 따라 이 회사의 주주들은 이사들의 부주의함을 탓하면서 경영책임을 묻고자 이사들에게 손해배상을 요구하는 주주대표소송을 제기함
- 그러나 1996년 델라웨어 주 법원은 이 회사가 오래 전부터 윤리경영을 실천하기 위한 제도를 마련하고 성실히 운영하고 있었다는 점에 비추어 이사가 감시의무를 제대로 수행하였다고 보아야 한다는 입장에서 이사의 책임을 경감해 줌
- 이 사건에서 델라웨어주 법원은 당해 회사의 내부통제시스템이 규제사항에 대한 준수정책을 포함한 종업원의 행동강령, 종업원 행동강령의 검토 및 개정에 관한 절차, 규제대상활동을 검토하고 승인하는 주체로서 임원의 지정, 준법감시임원, 사업과 윤리정책의 준수를 위한 내부감사계획의 수립준법감시에 관한 종업원들에 대한 지속적인 훈련 등의 체계적인 컴플라이언스 시스템이 구축되어 있음을 판단의 경감의 근거로 삼았음

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

적용 사례 (국내)

- **상법 634조의 3 양벌규정**: 회사가 상법상 준법통제제도를 성실히 이행한 경우 등 회사가 그 위반행위를 방지하기 위하여 해당 업무에 관하여 상당한 주의와 감독을 게을리하지 아니한 경우에는, 회사의 대표자나 대리인, 사용인, 그 밖의 종업원이 그 회사의 업무에 관하여 제624조의2(주요주주 등 이해관계자와의 거래 위반의 죄)의 위반행위를 한 경우에 회사에 부과되는 벌금형은 면제됨
- **동방페레그린증권 사건**(대법원 2004. 12. 10. 선고 2002다60467 판결): 이 판례는 증권사에 손실을 입힌 이사에 대해서 예금보험공사가 증권사의 이사에게 손해배상을 청구한 소송의 대법원 확정 판결임. 대법원은 피고 이사의 손해배상책임제한 주장을 받아들이는지는 않았으나, 최소한 손해배상책임을 제한할 수 있는 법리는 인정하였음. 따라서 이 판례는 위법행위로 인한 회사의 손실에 대한 이사의 손해배상책임을 제한할 필요성을 인정한 최초의 대법원 판례라고 할 수 있음

핵심 요지: 이사가 법령 또는 정관에 위반한 행위를 하거나 그 임무를 해태 함으로써 회사에 대하여 손해를 배상할 책임이 있는 경우에 그 손해배상의 범위를 정함에 있어서는, 당해 사업의 내용과 성격, 당해 이사의 임무위반의 경위 및 임무위반행위의 태양, 회사의 손해 발생 및 확대에 관여된 객관적인 사정이나 그 정도, 평소 이사의 회사에 대한 공헌도, 임무위반행위로 인한 당해 이사의 이득 유무, 회사의 조직체계의 흠결 유무나 위험관리체제의 구축 여부 등 제반 사정을 참작하여 손해분담의 공평이라는 손해배상제도의 이념에 비추어 그 손해배상액을 제한할 수 있다.

제도의 효과성에 관한 두 가지 시각

적용 사례 (국내)

공정거래법상 자율준수프로그램

- 공정거래 관련법규를 기업이 스스로 준수하기 위해 운영하는 일종의 준법시스템으로
공정위원회가 제정한 「공정거래 자율준수프로그램 운영 및 유인 부여 등에 관한 규정」에
근거하여 시행되고 있음
- 자율준수프로그램(CP)은 기업들이 공정거래 관련 법규를 준수하기 위해서 자체적으로
제정.운영하는 교육.감독 등 내부준법시스템으로 정의하고 있음
- 이러한 자율준수프로그램(CP)제도는 일정한 요건을 갖춘 기업을 자율준수프로그램(CP)제도의
도입기업으로 보고, 자율준수프로그램(CP) 도입한 후 1년이 경과된 기업이 위 규정이 정한 바에
따라 자율준수프로그램(CP) 평가를 받아 일정한 등급을 받게 되면 과징금, 시정명령,
직권조사에서 일정한 감경 혜택을 주는 제도임

국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

청탁금지법 배경과 목적, 핵심 제재 사항

법률의 포괄적 배경

1

농경사회의 사적 신뢰(온정주의, 청탁문화 등) →
산업화 사회의 공적 신뢰

2

양적 규제 → 질적 규제 (공적 신뢰가 근간)

3

획일적, 통제적 문화 → 다원적 문화 (고도의 윤리의식)



핵심 제재 사항

1

금품 등의 수수 금지
(접대와 선물 등의 방법으로 사적 네트워크 형성 차단)

2

부정청탁의 금지
(형성된 사적 네트워크를 통한 부정청탁을 차단)

3

이해관계 상충 방지

국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

청탁금지법 배경과 목적, 핵심 제재 사항

공직자 등에 대한 부정청탁 및 공직자 등의 금품 등의 수수(收受)를 금지함으로써 공직자 등의 공정한 직무수행을 보장하고 공공기관에 대한 국민의 신뢰를 확보하는 것을 목적으로 함 (1조).

2장. 부정청탁의 금지

5조: 부정청탁의 금지에 관한 세부 조항

(인허가, 면허, 인증, 채용, 입찰/경매, 계약, 과세, 입학 등)

6조: 부정청탁에 따른 직무 수행 금지

7조: 부정청탁의 신고 및 처리

(부정청탁 거절 → 소속기관장에게 신고)

3장. 금품 등의 수수 금지

8조: 금품 등의 수수 금지에 관한 세부 조항

(직무관련성에 무관하게 동일인으로부터 1회 100만원/연 300만원 수수 및 약속 금지)

9조: 수수 금지 금품 등의 신고 및 처리

(공직자와 배우자가 수수 금지 금품을 받거나 약속 받은 경우 즉시 서면 보고)

10조: 외부 강의 등의 사례금 수수 제한

(공직자는 직무와 관련되거나 지위로 인해 발생한 강연, 기고 등을 제공할 경우 대통령령으로 정하는 금액이 사례금으로 허용)

국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

청탁금지법 1주년 국민의 인식변화

“관행적 부탁·접대는 부적절”

78%

일반국민

82%

공무원

“인맥을 통한
부탁 감소”

81%

“직무관련자의
접대, 선물 감소”

90%

음성적 청탁·접대의
신고·적발 현실화

자진신고율 65%

금품수수 자진신고
401건

총 620건

“부정청탁금지법 시행에 찬성한다.”

2016. 10월
71%

법 시행
직후

2016. 12월
85%

법 시행
2개월

2017. 9월
89%

법 시행
1년

국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

청탁금지법 1주년 기업의 인식변화

상위 500대 그룹
접대비 규모 감소

2016 상반기

1143억

15%
감소

2017 상반기

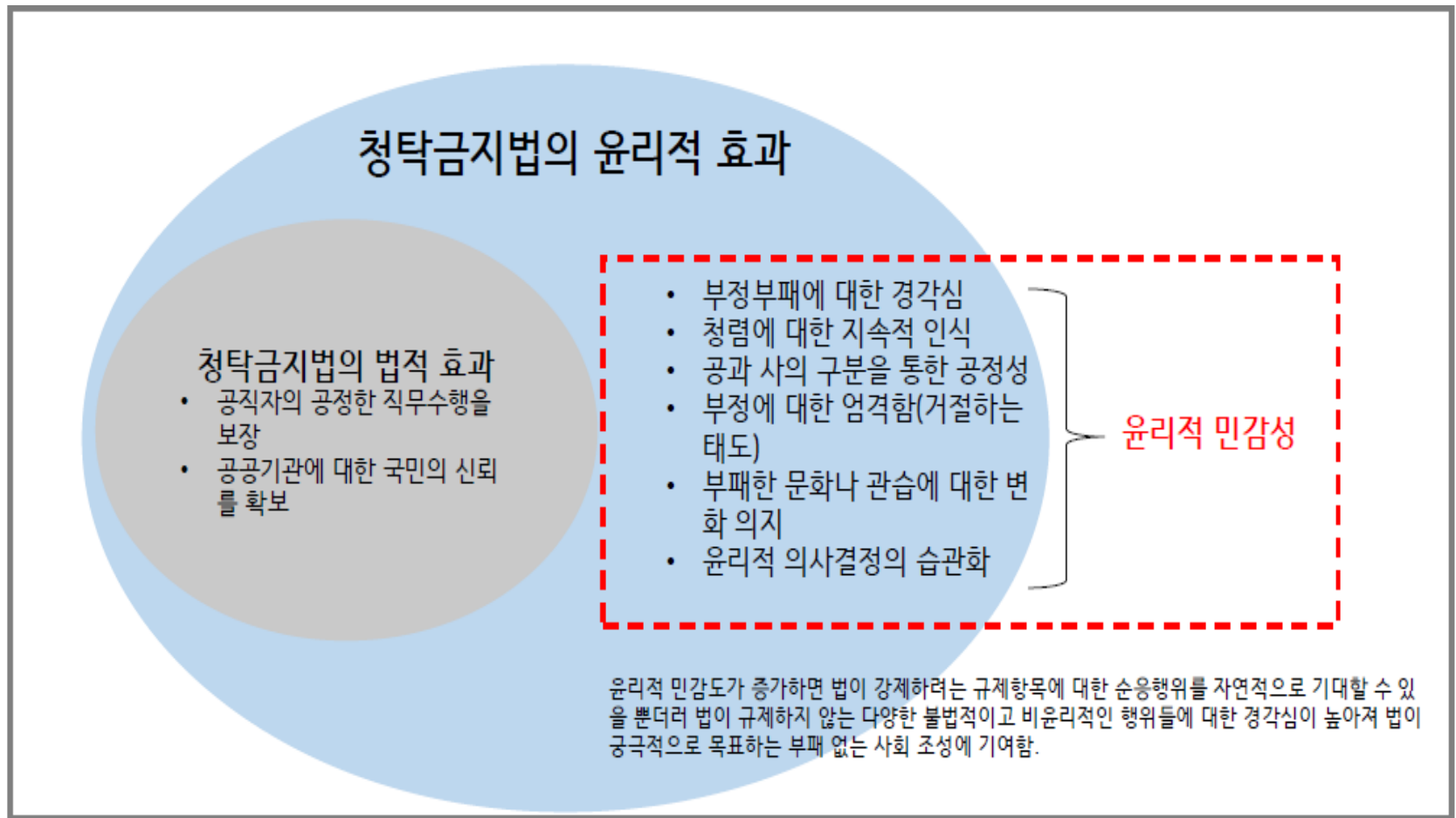
970억

“법 시행 후 기업하기
좋아졌다”

74%

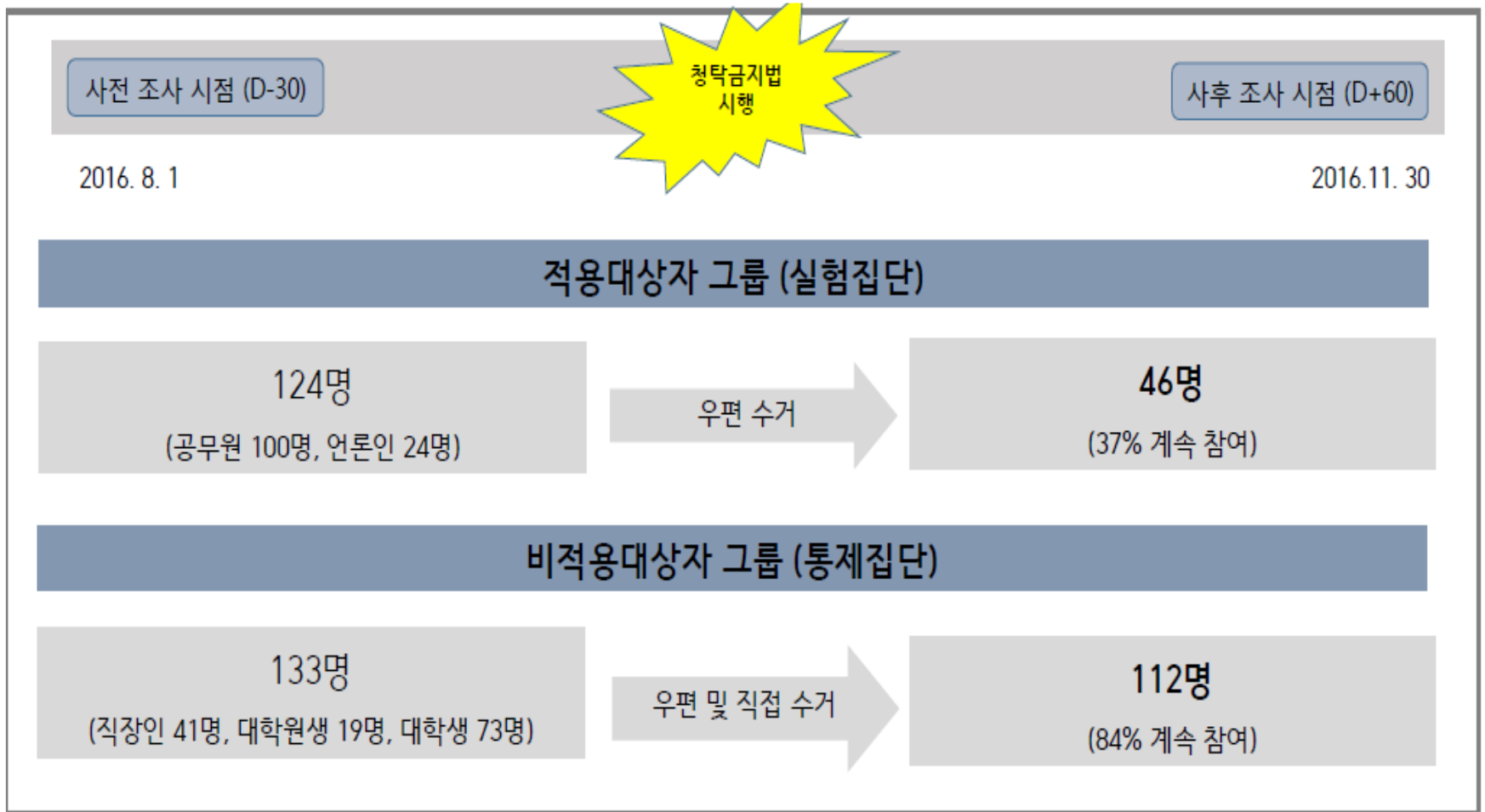
국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

청탁금지법의 윤리적 효과성은?



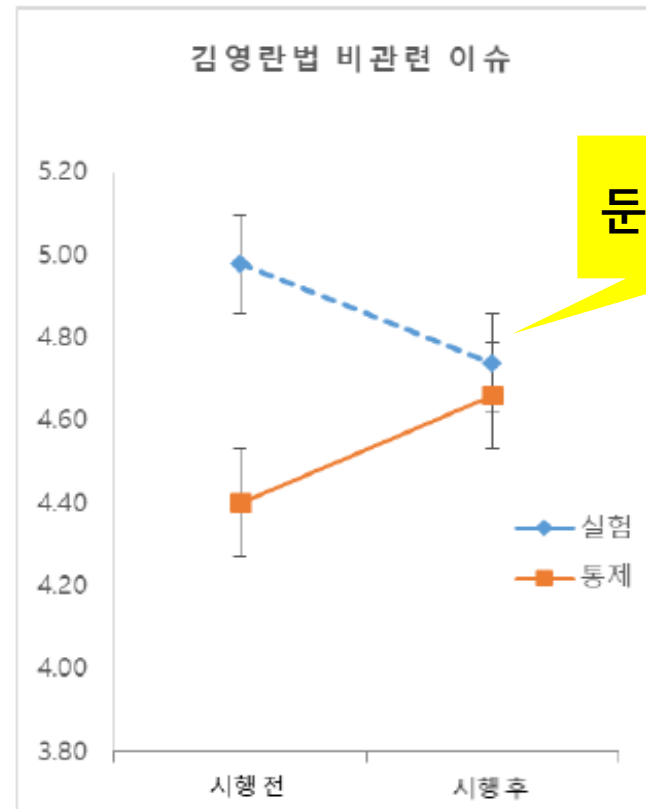
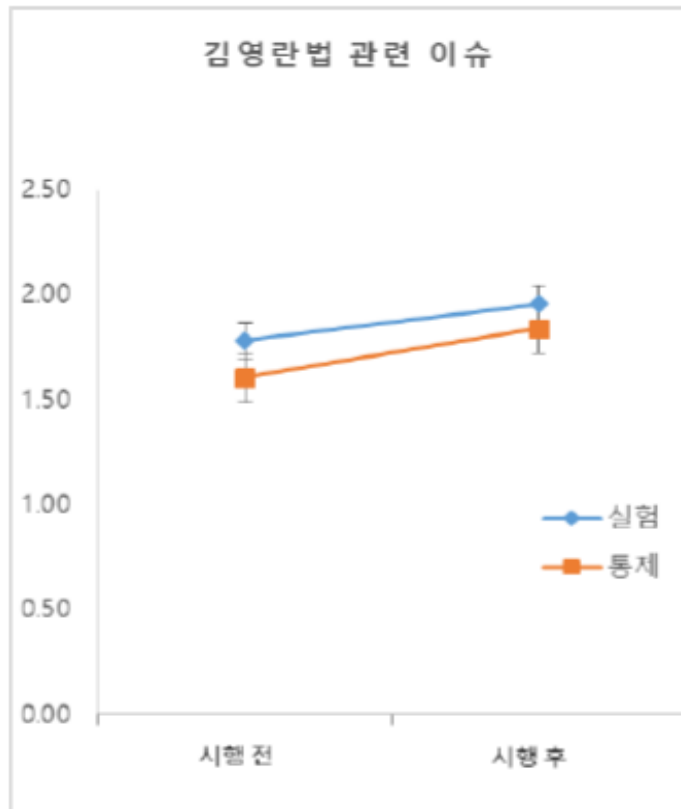
국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

법 시행 이전과 이후 윤리적 민감성 비교 연구 설계



국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

법 시행 이전과 이후 윤리적 민감성 비교 연구 결과



국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

시사점: 선택적 집중 오류

- 일상에 산재해 있는 정보들 중 일부의 정보에만 주의를 집중하는 무의식적 행동
- 윤리적 정보에도 선택적 집중 오류 발생

- 칵테일 파티 현상 - 칵테일 파티에서 수많은 대화가 오가지만 자신과 관련된 대화는 잘 들리고 더욱 집중

- 사례 - 직무에 대한 보상이 온전히 성과(매출)에만 의존할 때, 직원은 대부분의 의사결정을 “사업상의 의사결정”으로 인식하여, 비윤리적 의사결정을 내릴 때조차 사업상의 성과에만 매몰됨
- 2008년 서브프라임 모기지 사태 - 서브프라임 파생상품을 판매한 직원의 증언들

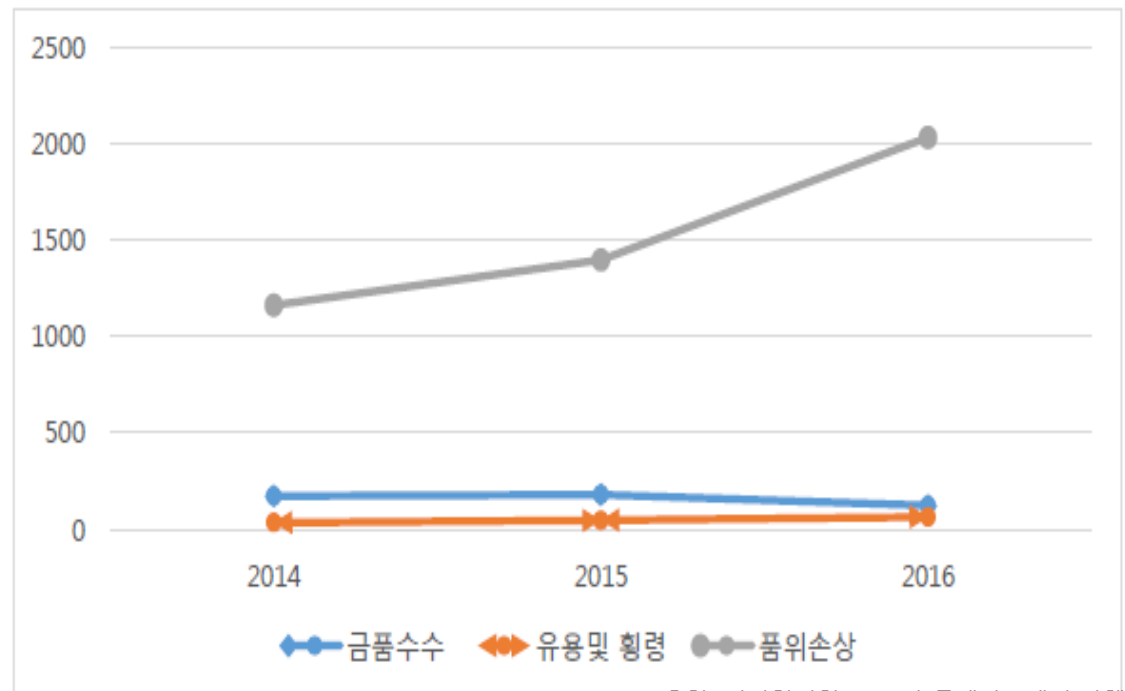
청탁금지법 대상자는 금품 수수 및 부정청탁에 관해서는 더욱 민감해졌으나, 선택적 집중 오류로 인해 청탁금지법 비관련 윤리적 이슈에 대해서는 오히려 둔감해짐

국내 최신 규제 동향: 청탁금지법

시사점: 규제만의 한계

- 풍선효과: 선택적 집중 오류의 결과?
- 청탁금지법은 전반적인 윤리적 민감도를 증대시키는데 기여하였으나
- 지나친 강조는 다른 비윤리적 행위에 대한 둔감화를 초래하여 포괄적인 입법목적의 달성을 상쇄할 가능성도 존재함

최근 3년간 공무원 주요 징계 규모 (건수) 추이



(출처: 인사혁신처 2017년 통계자료에서 발췌)

규제는 윤리의식과 문화 구축의 과정이지, 그 자체가 목적이 되어서는 안 됨



PART III.

윤리 문화



윤리 문화

문화의 힘

- Fisman 과 Miguel 교수는 아주 재미있는 조사를 진행했다.
- UN에 파견 나와있는 146개국 1700명의 외교관들을 대상으로 1997년 11월부터 2002년 11월까지 (5년) 주차위반으로 받은 “티켓 (딱지)”의 개수를 파악했다.
- 2002년도 기준으로 외교관들은 면책특권이 있어서 주차위반으로 교통국에 보고는 되어도 벌금을 물지 않아도 됐다.
- Fisman 과 Miguel 교수의 연구 결과는 충격적이었다...



윤리 문화

문화의 힘

- 외교관의 출신국가와 5년간 외교관 일인당 주차 위반 건수

출신국가	1인당 위반건수 (5년 총합)
쿠웨이트	249건 (매주 1건)
이집트	141건
차드	126건
수단	121건
스웨덴	()건
덴마크	()건

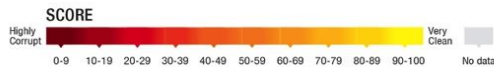


윤리 문화



CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2014

The perceived levels of public sector corruption in 175 countries/territories around the world.



RANK			COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK			COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK			COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK			COUNTRY/TERRITORY	SCORE		
1	Denmark	92	21	Chile	73	39	Slovenia	58	61	Croatia	48	100	Algeria	36	136	Nigeria	27	156	Zimbabwe	21	
2	New Zealand	91	22	Uruguay	73	40	Cape Verde	57	62	Ghana	48	101	China	36	137	Russia	27	157	Burundi	20	
			23	Austria	72	42	Cape Verde	57	63	Cuba	46	80	El Salvador	39	102	Bolivia	35	138	Syria	20	
	3	Finland	89	24	Bahamas	71	43	Korea (South)	55	64	Oman	45	81	Mongolia	39	103	Tanzania	31	139	Uganda	26
	4	Sweden	87	25	United Arab Emirates	70	43	Latvia	55	64	The FYR of Macedonia	45	80	Morocco	39	103	Vietnam	31	142	Ukraine	26
	5	Norway	86	26	Malta	69	43	Malta	55	64	Turkey	45	85	Burkina Faso	38	103	Guyana	30	143	Bangladesh	25
	6	Switzerland	86	26	Estonia	69	43	Seychelles	55	64	Kuwait	44	85	India	38	103	Mauritania	30	145	Guinea	25
	7	Singapore	84	26	France	69	47	Costa Rica	54	67	South Africa	44	85	Jamaica	38	107	Azerbaijan	29	145	Kenya	25
	8	Netherlands	83	26	Qatar	69	47	Hungary	54	67	Brazil	44	85	Peru	38	107	Djibouti	34	126	Yemen	19
	9	Luxembourg	82	29	Saint Vincent and the Grenadines	67	47	Mauritius	54	69	Bulgaria	43	85	Philippines	38	107	Indonesia	34	126	Gambia	29
	10	Canada	81	30	Bhutan	65	50	Georgia	52	69	Greece	43	85	Sri Lanka	38	110	Albania	33	126	Kazakhstan	29
	11	Australia	80	31	Botswana	63	50	Malaysia	52	69	Italy	43	85	Thailand	38	110	Ecuador	33	126	Nepal	29
	12	Germany	79	31	Cyprus	63	50	Samoa	52	69	Romania	43	85	Trinidad and Tobago	38	110	Ethiopia	33	126	Pakistan	29
	13	Iceland	79	31	Portugal	63	53	Czech Republic	51	69	Senegal	43	85	Zambia	38	110	Kosovo	33	126	Togo	29
	14	United Kingdom	78	31	Puerto Rico	63	54	Slovakia	50	69	Swaziland	43	85	Armenia	37	110	Malawi	33	133	Madagascar	28
	15	Belgium	76	35	Poland	61	55	Bahrain	49	76	Montenegro	42	94	Colombia	37	115	Côte d'Ivoire	32	133	Nicaragua	28
	16	Japan	76	35	Taiwan	61	55	Jordan	49	76	Sao Tome and Principe	42	94	Colombia	37	115	Dominican Republic	32	133	Timor-Leste	28
	17	Barbados	74	37	Israel	60	55	Lesotho	49	76	Sao Tome and Principe	42	94	Egypt	37	115	Guatemala	32	136	Cameroon	27
	18	Hong Kong	74	37	Spain	60	55	Namibia	49	78	Serbia	41	94	Gabon	37	115	Mal	32	138	Iran	27
	19	Ireland	74	39	Dominica	58	55	Rwanda	49	79	Tunisia	40	94	Liberia	37	115	Belarus	31	138	Kyrgyzstan	27
	20	United States	74	39	Lithuania	58	55	Saudi Arabia	49	80	Berlin	39	94	Panama	37	115	Lebanon	27	156	Myanmar	21

북한 174위
(최하위)

한국 43위
(2017년에는
51위로 추락)

보츠와나 31위
(아프리카 최상위)

#cpi2014

www.transparency.org/cpi



윤리 문화

문화의 힘

- UN 파견 외교관은 국가에 관계없이 유사한 교육수준을 가지고 있음
- 면책특권에 대해 모든 외교관이 동일하게 인지하고 있음
- 출신 국가가 거의 유일한 주차위반건수의 차이를 설명하는 요인
- 출신 국가의 “부패지수”와 위반건수는 높은 상관관계를 보임
- 어떤 사람이냐 보다 어떤 문화에서 자라고 교육받았는가가 그 사람의 비윤리적 행동에 더 큰 영향을 줌
- 문화는 윤리적 행위에 매우 중요한 결정요인!!



윤리 문화

조직문화란?

- 정의: 조직구성원들의 생각, 느낌, 행동에 영향을 주는 공유된 가치, 신념, 혹은 규범의 집합
 - 가치(Values): 조직이 추구하는 이상적이고 바람직한 것들 (**desirability**)
 - 인화/화합, 충성, 헌신, 성장, 평등, 효율, 효과, 창의, 행복 등
 - 규범(Norms): 조직 내에서 허락되고 인정되는 것들 (**acceptability**)
 - 근태의 허용 정도, 편법적인 행위의 허용 정도, 위계에 대한 충성도, 남녀의 불평등한 처우에 대한 허용 등
- 쉬운 정의들
 - “실제 일을 처리하는 방식”
 - “아무도 보지 않는다고 생각할 때 우리의 행동”
 - “사람들의 행동을 조직화하는 코드이자, 정신적인 소프트웨어”
 - “다음 세대에 전달해줘도 좋을 만큼 중요하게 배운 조직의 교훈”



윤리 문화

조직문화의 구성 요소

- **Visibles:** 조직 내 상징물 (회사로고)
인공물(근무복장, 빌딩, 사무실 구조),
관습(연례행사, 회식문화),
주요인물(최고위층 관리자들이나 조직 내 스타들), 주요 행동패턴
- **Invisibles:** 보이는 문화에 근본적인 바탕이 되는 조직의 가치관, 신념, 태도, 가정들
- 문화는 invisibles가 바뀌지 않으면 진정한 변화에 이를 수 없음
- 하지만 invisibles는 아주 오랜 기간 동안 축적되어진 것이기 때문에 단기간에 바꾸기는 매우 어려움





윤리 문화

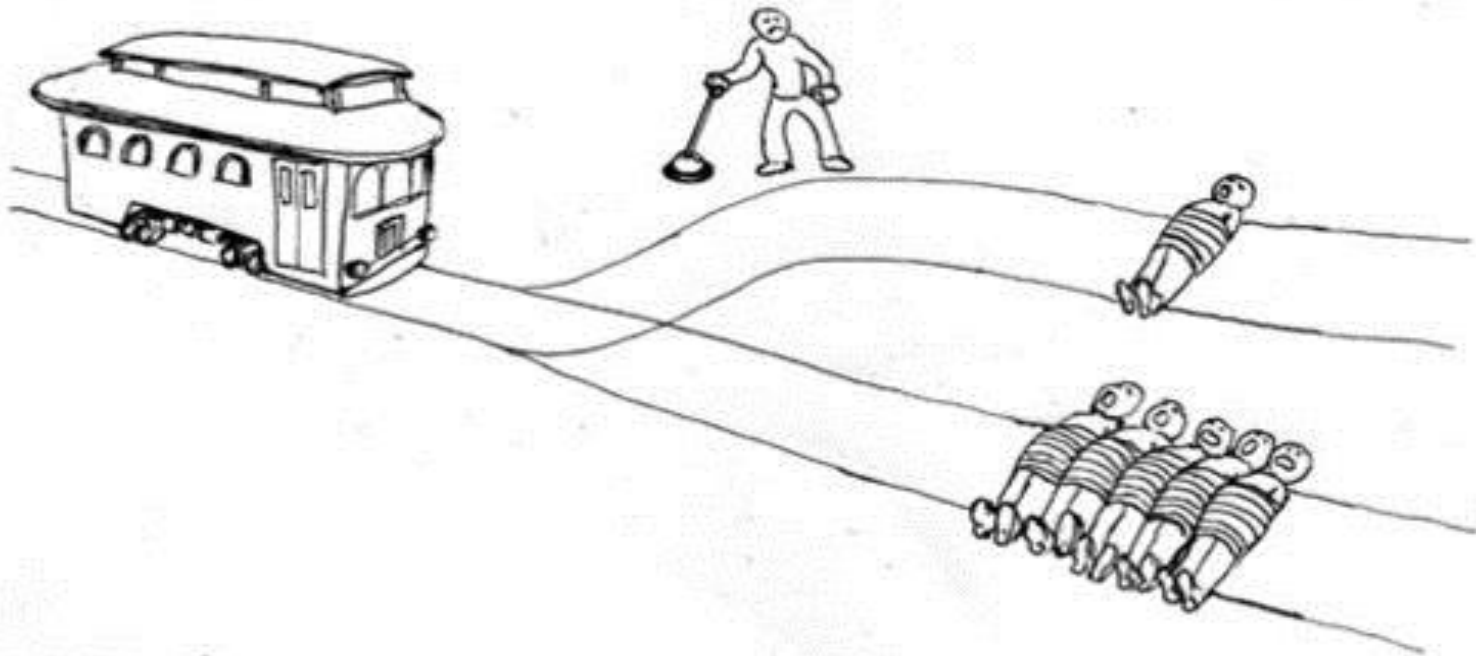
윤리적 조직문화의 특징들

- 윤리강령(code of ethics)과 같은 가이드라인이 존재
- 조직의 리더들이 윤리적 리더십을 소유
- 윤리관련 교육 및 훈련 프로그램이 활성화
- 조직내의 체계적인 컴플라이언스 시스템이 구축
- 조직내의 윤리적 문제를 해결하기 위한 각종 장치 마련 (예, 내부고발 시스템 구축)
- 직원 평가 시 윤리적 태도/행위에 대한 부분을 반영
- 윤리적 문화를 가진 기업의 조직 구성원들은 **윤리적 역량** (무엇이 윤리적으로 옳고 그른 것인지를 판단하고 실행하는 능력)을 소유하고 있음
- 윤리적 역량은 조직구성원들 개개인이 얼마나 올바른 윤리적 의사결정을 내릴 수 있느냐의 문제

윤리 문화

윤리 역량 테스트: 트롤리 딜레마 1.0

- 여러분은 노선을 변경하시겠습니까? 왜 그렇게 판단하셨습니까?





윤리 문화

윤리 역량 테스트: 트롤리 딜레마 2.0



- 정보기술의 발달로 자율주행자동차를 제조하는 시대가 도래하였지만, 제조사는 다음의 윤리적 딜레마에 빠지게 된다.
- 고속의 도로 주행 중 무단 횡단자들을 만났고 급제동이 불가능한 경우에는 탑승자와 보행자중 누구를 보호해야 하는가?
- 만약 이러한 경우에 여러분이 자율자동차 프로그래머라면 어떻게 프로그래밍하시겠습니까?



윤리 문화

윤리문화 구축을 위한 3대 원칙

1. 깨진 유리창 법칙

- “낙서나 유리창 파손 등 경미한 범죄를 방치하면 결국에는 큰 범죄로 이어진다” (제임스 월슨 & 조지 켈링)
- 뉴욕 시에서 노상방뇨, 공공건물 낙서, 무임승차, 고성방가 등 사소한 범법행위에 대한 단속을 강화하자 4년 사이에 강력범죄율이 37% 감소하고 살인사건은 50% 감소됨
- 직원의 작은 부정행위가 기업 전체의 이미지나 운명을 결정지을 수 있다고 믿는 문화가 형성되어야 함



윤리 문화

윤리문화 구축을 위한 3대 원칙

2. 하인리히 법칙

- “1번의 대형사고가 발생했을 경우 이미 그 전에 유사한 29번의 경미한 사고가 있었고, 그 주변에는 300번의 이상 징후가 감지된다” (하버트 하인리히)
- 대형사고로 연결되기 전에 최소 29번의 기회가 있었음을 의미
- 윤리불감증에서 벗어나 항상 불법행위에 대한 경각심을 갖고 내가 오늘 29번 중 한번의 기회를 놓치지 않았나 스스로 되돌아 보는 문화를 가져야 함



윤리 문화

윤리문화 구축을 위한 3대 원칙

3. FEDEX 법칙

- “불량이 생길 경우 이를 즉각 고치는 데 1의 비용이 든다면, 책임소재나 문책 등의 이유로 이를 숨긴 채 그대로 회사 문을 나가게 되면 10의 비용이 들며, 이것이 고객의 손에 들어가 클레임이 되면 100의 비용이 든다 ”
- 문제를 발견했을 때 초기에 문제의 원인을 찾아 그것을 적극적으로 해결하는 것이 결국에는 훨씬 적은 비용이 들게 됨을 인식
- 윤리적 문제가 감지되면 책임을 미루거나 숨기지 말고 즉시 개선하려는 문화가 형성되어야 함
- 알버트 까뮈(프랑스 철학자): “과거의 잘못을 단죄하지 않는 것은 미래의 불의(범죄)에 용기를 주는 것이다 ”



윤리 문화

**“실제로 존재하는 방식은
마땅히 존재해야 하는 방식을
결정하지 않는다.”**

(John Rawls, 1921-2002)



맷음말

1. 윤리경영은 이제 선택이 아니라 **필수이자 시대적 과제**
2. 윤리경영의 핵심은 **윤리제도와 윤리문화** 구축
3. 윤리적 제도는 **엄벌과 유인이 동시에** 제시되어야 효과적
4. 윤리문화 구축은 보이지 않는 영역(조직 가치)에 집중해야
하며, 조직 구성원 **개개인의 윤리역량 개발과 윤리적 민감성**
확보에 의해 가능