

윤리적 리더십과 조직체 성과



강남대학교 경영학부 교수 / 김 남 수

근래에 리더의 윤리의식에 대한 논의가 활발해지고 있다. 이는 기업의 사회에 대한 영향력이 커지고 있고 기업 활동이 한 국가나 세계경제에 심대하게 작용하고 있기 때문이다. 다른 한편으로는 일반인들의 기업에 대한 기대와 관심이 커지면서 기업행동을 자신들의 위치에서 파악하려는 움직임이 커진데도 원인이 있다. 오늘 강의의 방향은 이러한 현상을 고려하면서, 한국의 윤리수준, 윤리문제를 논의하는 배경, 기업 구성원으로써 윤리적이 되기 위한 방안 등을 논의하고자 한다.

한국의 부패 수준

국가나 기업의 윤리수준을 연구하는 국제기구

- ① 국제 투명성 위원회(Transparency International)
- ② 국제 경영개발 연구원(Institute for Management Development)
- ③ 정치·경제 위험도 컨설팅(Political and Economic Risk Consulting)

이들 국제 연구기관들은 부패수준, 로비활동, 정보투명성, 기업신용도, 사회적 책임 등의 윤리 척도를 사용, 세계 각국의 윤리수준을 평

가하고 공표한다.

한국의 부패지수는 2003년에 133개국 중 50위였다. 1995년에는 41개국 중 27위, 1998에는 85개국 중 48위로서 계속 하락추세를 보인다. 특히 아세아 국가국인 싱가포르, 홍콩, 일본, 대만, 말레이시아들과의 비교에서도 최하위를 기록하였다.

문제는 부패수준과 국가경쟁력은 역상관 관계에 있다는 점이다. 2004년도 청렴도 상위 10개국 중 8개국이 국가 경쟁력 평가에서 상위권에 분포되었고, 청렴도 상위 20개 국가가 경쟁력 평가에서 상위 27위 내에 있었다. 한국보다 청렴도가 높았던 모든 나라가 국가 경쟁력 평가에서 한국보다 높았다.

이러한 연구 보고는 대외의존도가 높은 한국 기업에 있어서 시사하는 바가 크다. 국제교류를 보다 내실 있게 하는 데는 국가의 청렴도는 물론 개별 기업 구성원의 윤리수준 향상이 필요하다는 것이다.

윤리를 강조하는 사회적 배경

- ① 자유기업제도의 정착

자유기업제도는 공정한 경쟁, 시장원리에 의

하여 유지되는 시스템이다. 윤리수준이 낮으면 공정한 경쟁이 어렵고, 결국 자유기업제도 발전의 저해요인이 된다. 한편 비윤리적 기업이나 그 구성원들은 비윤리적 행위를 통해서라도 자신의 이윤을 확보하려는 태도를 보인다.

② 상품과 자금의 흐름에 장벽이 없는 시대이다.

기업들은 세계시장 전체를 분석하여 어디에 보다 큰 이윤이 존재하고 안전도가 높은가를 따진다. 그들의 선택은 윤리수준이 높고 공정한 경쟁을 보장해 주는 국가에 교역을 하고 투자를 늘리게 된다. 그러한 이유로 세계화는 특정국가의 높은 윤리수준을 요구하게 된다.

③ 욕구수준의 상승과 민주화

우리 경제의 40여년에 걸친 성장은 국민들의 지적수준을 높혔다. 동시에 국민은 정치·경제·기업 활동에 보다 많은 관심을 갖게 되었고 자신들의 권리를 주장하게 되었다. 기업의 사회적 책임에 대한 요구, 기업의 윤리적 행위에 대한 기대, 비정부 기구들의 활성화 등은 일반 대중의 욕구 수준향상과 관계가 있다.

④ 경영 관점의 변화

여러 연구들이 윤리적인 기업이 보다 성과가 높다는 연구보고서를 내놓고 있다. 산업화 초기에 기업이 이윤추구를 위해서는 비윤리적일 수도 있다는 관점을 성립할 수가 없게 되었다. 사회는 지속적인 개혁을 요구하고 있고, 실제 비윤리적 기업들이 사회에서 매도당하는 사례가 발견되고 있다. 사회가 어느 정도 성숙되면 사회가 부정직한 기업을 수용하지 못하게 된다.

후쿠야마는 'Trust'에서 한국은 저신뢰 사회이고 자발적 사회성이 낮으며, 그러한 이유로 사회적 자본이 빈약하다고 지적하였다. 이는 저신뢰가 기업 경쟁력의 저해 요소이고 기업 발전에 장애요인이라는 지적이다. 결국 낮은 윤리수준은 저신뢰 문화를 만들고 그 같은 관계는 경영에 장애요인이라는 설명이다.

리더의 윤리적 이유

① 경영의 투명성

경영투명성은 구성원의 동의를 이끌어내는데 필수적이다. EH 그것은 이해 관계자의 신뢰를 쌓는데도 필요 불가결하다. 특히 자본주의 제도는 주식시장에서 자본을 끌어들이 기업자본금으로 사용, 투명성이 낮으면 자본주의 제도에 대한 폐해를 끼친다.

② 조직 설계·직무설계

제일 심각한 현상은 관료화의 역기능에 있다. 기업조직의 관료화는 기업의 규모 확대 과정에서 비인간적인 규율을 증가시키고 의사결정을 중앙 집권화하며, 기업의 조직구조를 극도로 전문화·세분화한다.

③ 안전·보건관리

노동인력은 국가의 자본인 동시에, 가정이나 개인생활의 절대적 자산이다. 윤리의식의 부족으로 이 같은 자본이 손상된다면, 국민경제나 사회에 소모성 비용을 발생시키고 개인의 삶에 부담을 주게 된다. 국가·기업 모두에 중요한 윤리 문제이다.

〈표〉

구분연도	1996	1998	2000	2002
근로자수	8,156,894	7,582,479	9,485,557	10,571,279
재해자수	71,548	51,514	68,976	81,911
재해건수	70,188	50,561	67,630	80,755
도수율	3.49	2.79	2.89	3.19
강도율	2.19	2.29	1.88	2.13
재해율	0.88	0.68	0.73	0.77
사망자수	2,670	2,212	2,528	2,605
만인율	3.27	2.92	2.67	2.46

자료 : 노동부(2003)

④ 균등한 보상과 대우

남녀간의 임금격차, 교육배경에 따른 차별대우, 초임금의 경우 교육수준에 따라 12~20%의 차이를 보여 정당성이 문제된다.

⑤ 고용 및 승진관리

미국기업의 인적자원관리 윤리문제

인적자원관리 윤리문제	윤리적 문제	윤리적 문제의	문제해결
	발생도수(순위)	심각성(순위)	가능성(순위)
편파적* 고용, 승진, 교육훈련	1	1	12
편파적* 임금, 징계	2	1	11
기밀누설 (breaking confidentiality)	3	6	7
협력업체와의 부조리	4	9	4
성희롱	5	9	6
모집·선발상의 인종차별	6	11	3
모집·선발상의 성차별	7	10	5
인종 괴롭히기 (race harassment)	8	16	2
승진·업무배치상의 연령차별	9	4	10
모집·선발상의 연령차별	10	14	8
보복적 책임	11	22	1
급여상의 성차별	12	7	9

* 친지 또는 혈연관련

자료: Society for Human Resource Management/Commerce Case Clearing House(1991)

⑥ 노사관계

대등한 대화의 상대로서의 인식 부족
기업유지발전의 동반자 의식 결여

윤리행위를 개발하기 위한 제언

① 사람의 행위가 윤리적이라는 것은 태도변화를 요구하는 일이다. 그러나 태도는 일관성이 있어 쉽게 변화되지 않고 강제적 변화 압력은 저항을 낳기도 한다. 변화를 위해서 지속적인 교육과 조직개발, 그리고 인사제도의 윤리성과의 연계 상위자들의 모범행동개발 등이 필요하다. 그리고 변화는 기술에 의해서 이루어지는 것이 아니고 구성원의 감성개발을 통해 추진되어야 한다.

② 단순한 삶의 편안함

비윤리적 행위의 원인은 보다 많이 갖고자 하는 탐욕의 결과다. 그러나 탐욕이 행복을 보장해 주지 못하는 것임을 깨우쳐야 한다. 그리고 인간의 삶은 아무리 많은 부를 축적해도 족함을 느끼지 못하게 하는 속성이 있다.

③ 새로운 가치관의 정립

한국인들은 지난 40여년간 성공에 관련된 드라마를 꿈꾸며 살았다. 그래서 우리가 갖고 있는 최고의 가치는 부였고 이익의 창출이었다. 이익을 얻어 성공한 자를 부러워하고 그를 닮아가는데 열심이었다. 그러나 성공의 뒤에 실패한 자는 얼마인가. 훨씬 많은 실패한 사람들을 우리는 눈여겨 보지 않았다.