

## 일본기술사지 주요 기사 및 목차 번역문

## 컨설팅회사의 기술자 윤리

오시마 카즈야(건설/농업/종합기술감리부문 기술사)  
(번역정리: 문행규 기술사)

조직의 윤리가 붕괴하여 회사원을 대신해서 프로페셔널의 시대가 도래되었다고 한다. 컨설팅회사가 이러한 사회정세 속에서 발전해 가기 위해서 '프로페셔널기업'이라는 개념을 제안한다. '프로페셔널기업'이란 다양한 분야에 입각하여 유연한 사상으로 '높은 윤리로 득을 보는 기업'을 실현하는 회사이다.

## 1. 시작하면서

컨설팅회사에서 '윤리'를 중요한 것으로서 인식하게 된 배경에는 '조직 윤리'의 붕괴와 기술자 자신의 프로페셔널로서의 주체성 확립이 있다.

'윤리'는 결코 비즈니스모델로서 부의 요소도 아니고 부담도 아니다. 이것을 실현하기 위해 미래의 컨설팅회사의 올바른 자세로서 '높은 윤리로 득을 보는 기업'이라는 비즈니스모델을 제안하여 그 중에서 '프로페셔널기업'이라는 개념을 정의한다. 그 확립을 위해서 필요하다고 생각되는 제도, 실천에 대해 구체적인 방안에 대해 기술하고자 한다.

## 2. 기술자 윤리의 배경

## (1) 조직 윤리의 붕괴

일은 조직에서 하는 것이 '조직 윤리'이다. 예를

들어 품의서와 같이 집단에서 의사 결정하여 목표와 방법을 결정한 경우에는 집단으로서의 기동력이 발휘되기 때문에 '조직 윤리'는 상당히 효율적인 비즈니스모델이다.

하지만 '조직 윤리'에는 몇 가지 위험성이 있는데 그 한 가지는 사외에 대한 의의명성이 있다. 조직으로서 일을 행하는 것은 회사 즉, 그룹으로서의 활동으로 개인의 이름이 나오지 않기 때문에 무책임해질 수 있다. 그 결과로 주택금융전문회사의 경영파탄, 증권스캔들, 은행의 부정용자 등의 기업비윤리적인 것이 있다. 또한, 관제담합이나 여러 가지 위장사건 등 기업 관련의 위법행위, 기업 관련의 부정·사고은폐 등이다.

또한 집단에서 효율적으로 일을 진행해 가면서 분업화·외제화가 진행되고, 당초에는 나름대로 성과도 올라가지만 결과적으로는 기술이나 지식의 공동화가 진행되어 실제로는 무엇을 하



고 있는지 잘 모르게 되어버리는 일도 일어난다.

최근에는 일의 최종책임자로서 사장이 불상사의 책임을 진다는 방법이 늘어나고 있지만 미성숙한 기업·조직에서는 그것도 애매하여 그러한 풍조가 사회적으로도 '조직 윤리'에 대한 불신감으로 연결되고 있다고 생각된다.

## (2) 프로페셔널의 시대

여기서 프로페셔널을 '전문으로 하는 분야에 있어서 자기의 능력을 발휘함으로써 사회공헌을 확인할 수 있고, 성과에 부응하는 보수를 얻는 자'로 정의한다.

프로페셔널에 필요한 자질이란 전문능력이라고 할 수 있지만 그 속은 범용성(넓게 통용되는 것), 완결성(전문성의 범위가 명확할 것), 자율성(자신의 판단과 재량에 의해 일이 수행되는 것), 윤리, 자기관리능력 등이 있다.

왜 프로페셔널이라는 존재가 비즈니스모델의 속에서 거론되는지는 '조직의 윤리'로 움직이고 있는 회사 안에서의 인간에 대항하는 한 사람을 의미하는 것이라고 생각하면 이해할 수 있다.

지금 기업에 있어서도 개인의 정체성 전환이 요구되고 있다. 즉 회사 안에서의 인간에서 프로페셔널로의 전환이다. 이것은 비즈니스모델이라는 시점에서 보면 단일입각점에서 복수입각점에서의 전환이라는 것으로 기술자윤리의 배경으로서 가장 중요한 포인트이다.

회사 안에서의 인간은 집단으로서 움직이므로 '어느 쪽이나' 라고 한다면 단일 인간이라고 할 수 있다. 프로페셔널은 복수 시점을 갖는다.

구체적으로 말하면 지금까지는 '나는 xx회사의 A입니다'라고 자기소개하고 있던 것을 '나는 xx 회사에서 근무하는 기술사 A입니다.'이라고 말할 수 있도록 해 가자는 것이다. 여기서 문제가 되는 것은 회사는 영리단체로 그것과는 다른 프로페셔널 거점으로서 기술사를 확립하고 있는 가라는 점이 있는 데, 그렇지 않으면 둘 이상 자신의 입각점을 갖고 있다고 단언할 수 없을 것이다.

일본의 프로페셔널단체에서 그 확립을 성공하고 있는 단체는 의사, 변호사, 회계사 등이 그 거점을 갖고 있다고 생각되지만 기술사가 그러한 거점이 되지 않는다면 기업의 프로페셔널은 별도로 거점을 모색하지 않으면 안 된다.

## 3. 프로페셔널기업

'윤리'는 결코 비즈니스모델로서 부의 요소도 아니고 부담도 아니다. 이것을 실현하기 위해 미래의 컨설팅회사의 올바른 자세로서 프로페셔널기업이라는 개념을 제안한다.

프로페셔널기업에서는 조직이 '조직과 조직 구성원 공통의 목적'과 '공통의 윤리'를 명시하는 것으로 기업이 '조직과 프로페셔널의 공동체'가 되는 것을 의도하고 있다.

이것이 제안하는 '높은 윤리로 득을 보는 기업'이라는 비즈니스모델로 조직은 '일의 장'과 '교육(학습)의 장'을 제공하여 프로페셔널인 사원은 종래형의 얻어지는 보수로 부터 버는 보수로 발상을 전환해 가는 것이다.

필자가 속해 있는 건설 산업계는 윤리는 낮아 마이너스이지만 이익은 높다. 이런 영역의 전형은 폭력단이라고 할 수 있다. 이제부터 기업은 윤리가 플러스이며 이익이 플러스인 '바람직한 영역'으로 옮겨가지 않으면 안 된다.

'바람직한 영역'의 상대 영역으로 윤리는 높지만 이익이 없는 기업으로서 매력이 적은 영역이지만 '깨끗하고 가난하고 아름답고'라는 것이다. 이것은 국민들에게는 '좋아하는 영역'이 되어 있다. 윤리도 없으며 득도 없다는 '무시되는 영역'에는 누구도 가는 사람이 없다.

앞으로 기업은 '윤리가 마이너스이나 이익이 나오는 곳에서 이익도 많으면서 윤리도 높은 곳을 목표로 하자' 라는 것이 프로페셔널기업의 목표라고 말할 수 있다.

#### 4. 기술자평가와 윤리

##### (1) 기술자평가

프로페셔널기업에서는 회사로서의 뼈대를 정리하는 것만으로는 불충분하므로 프로페셔널인재를 각 부서에 다수 확보하지 않으면 안 된다. 프로페셔널한 인재는 이미 그 영역에 달해 있는 사람을 중도 채용 등의 방법으로 고용하면 좋다는 경영자도 있지만 일본의 고용형태에서는 사내에서 육성하는 것이 기본이다.

프로페셔널인 사원을 키워가기 위해서는 사내에서만 아니라 프로페셔널단체를 포함해 여러 가지 제도설계가 필요하다.

프로페셔널의 요소에서 교육, 자격, 계속적 능

력개발, 경험, 실적, 윤리가 필요하지만 프로페셔널단체에서의 교육프로그램, 자격제도의 국제 상호승인, 윤리규정의 책정과 교육, 계속적 능력개발(CPD)의 추진, 실적평가와 그 활용시스템 등 각 종 제도정비가 진행되고 있어 사회 전체로서는 프로페셔널 확립을 위한 방향으로 제도설계가 진행되고 있다.

컨설팅 회사, 프로페셔널인 기술자를 선택하는 발주자 측에서도 책임이 있는 것이므로 객관적으로 프로페셔널의 요소를 명시하는 제도가 필요하다. 즉 앞에서 언급한 교육, 자격의 증명은 쉽지만 계속적 능력개발, 경험, 실적 등에 대해서는 제3자에 의한 증명이 필요하다. 또한 동시에 국제적으로도 상호간에 통용되어야 한다.

윤리에 대해서는 이것을 제3자에게 증명하는 것은 상당히 곤란하므로 소속하는 프로페셔널단체(profession) 또는 자격에 부수하는 것으로 증명할 수 있도록 하는 등 제도설계를 정리하지 않으면 안 된다.

##### (2) 기술자 윤리

프로페셔널기업은 기업윤리와 기술자 윤리가 모순되지 않도록 노력하지 않으면 안 된다.

기업윤리에서는 사회의 일원으로서 기업일반의 윤리와 업계에의 윤리가 존재한다. 기술자 윤리는 각각 개인의 활동영역에서 기술자 윤리 일반이라든지 소속하는 회원으로서의 윤리, 소속하는 기업단체의 일원으로서의 윤리, 또는 취득하고 있는 자격자로서의 윤리가 있다. 물론 기술



사의 자격을 취득하고 있는 사람은 기술사 윤리라는 것이 있다.

각각의 윤리규정에 따라서 행동하는 것이 기본이지만 윤리규정 자체의 질이 좋은 것이 아니면, 기업윤리와 기술사윤리가 모순되지 않는 것을 전제로 하는 프로페셔널기업에서는 존재가 위협해 지게 된다.

윤리의 내용에는 'XX하면 안 된다'만이 아니라 'YY하자'라는 것이 있어 선과 악이 존재한다. 이 선악의 가치판단이 윤리의 본질일 것이지만 '00는하면 안 된다'라는 말만이 쓰여 있어 00을 하자고는 쓰여 있지 않은 윤리규정이 많다.

(사)토목학회가 제시하는 '토목기술자의 윤리규정'은 기본인식과 15항목에 걸쳐서 세밀하게 정해져있지만 '사회에 공헌 한다' '지구환경의 보전과 활용을 도모 한다' '자기의 신념과 양심에 따라서 보고 등의 발표, 의견의 개진을 행한다' 등 대부분의 조문이 자신들의 자세를 표출하는 것으로 되어 있다.

토목학회의 윤리규정이 여러 곳에서 평가되고 있는 것에는 이 점도 있다고 생각한다.

일본기술사회의 '기술사윤리요강'은 어떠할까. 전10항 중 '00하자'라는 6항목이다.

## 5. 기업과 기술자의 3대 윤리

컨설턴트를 영위하는 프로페셔널기업에서 기업과 기술자가 견지하지 않으면 안 되는 중요한 윤리가 3개 있다고 생각한다. 그것은 '공정하고 자유로운 경쟁', '중립·독립성의 견지', '품질의

확보'이다.

이 중에서 '품질의 확보'라는 표현은 많은 윤리규정에 직접 표현하고 있지 않은 것이다. 수주업무를 계약업무로서 행하는 경우는 계약을 이행하여 품질을 확보한 성과를 제공하는 것은 당연하며 '그것이 일이므로 윤리규정에서 새롭게 정의할 필요가 없다' 라고 생각될 수 있지만 실제로는 품질에 관한 윤리 상의 문제는 여기저기에서 발생하고 있다.

품질을 확보한다는 것은 일부러 윤리규정에는 쓰여 있지 않지만 항상 기업도 기술자도 머리에 넣어 놓지 않으면 안 되는 문제이다.

### (1) 공정하고 자유로운 경쟁

'공정하고 자유로운 경쟁'에서 제일 중요한 과제는 담합이다. 최근도 건설 산업계에서는 관제 담합이 화제가 되어 관민도 비판을 받고 있다. 저평가입찰, 덤핑이나 정치가와의 유착문제도 지적되고 있다.

이러한 문제에 대한 '대책'은 담합이나 저평가 입찰을 방지하는 기업선정·계약제도를 도입하는 이외에는 달리 방안이 없다. 즉, 가격경쟁에서 기술경쟁으로의 전환이다.

건설컨설턴트의 기업선정에 있어서 '제안서방식'은 기술경쟁의 대표적인 방식이며 국토교통성 등의 국가기관에서는 이 방식으로의 전환이 진행되고 있지만, 지방자치단체에서는 가격경쟁도 상당히 남아있는 것이 현상으로 기술경쟁으로의 전면적인 전환이 시급하다.

기업 측에 있어서는 기업 내 추종체제의 정비

나 기업 간 상호감시체제의 정비가 요구되고 있다. 필자의 회사에서는 동업의 건설컨설턴트2사와 공동해서 3사 상호감시를 2003년 3월부터 실시하고 있다. 이것은 제3자로부터 의혹을 갖게 하는 행동이나 연락을 하지 않는 것을 약속하여 2~3개월에 한번 감시결과를 보고하는 것과 동시에 위반자가 있으면 각사에서 처분을 행하는 것이다.

## (2) 중립·독립성의 확보

건설컨설턴트기업과 그 기술자에 있어서 '중립·독립성의 확보'란 설계·시공의 분리의 원칙에 따른다는 것이다. 발주자, 국민의 이익을 확보하기 위해서 '설계업무의 수탁자에게는 원칙으로서 당해 설계에 관한 공사의 입찰에 참가시키거나 또는 당해 공사를 청부해서는 안 된다'라는 설계·시공의 분리의 원칙에서 컨설턴트의 종합건설업자·메이커로부터의 중립·독립성이 요구되는 것이지만 여러 가지 문제가 생기고 있다.

중립·독립성의 위반 예에서는 최근에도 종합건설업자·메이커에 설계정보를 흘리거나 종합건설업자·메이커에 설계업무를 시키거나 하는 예가 있다.

종합건설업자, 메이커와 기술정보의 공유는 필요하며 투명성을 확보한 정보교환 등이 요구되지만 시공노하우를 활용한 설계·시공일괄발주라는 것도 금후 검토해 가지 않으면 안 되는 과제라고 생각한다.

## (3) 품질의 확보

최근 설계실수가 증대하여 '품질의 확보'가 힘들어지고 있다. 그 원인의 하나로는 납기의 집중 등에 의한 담당자의 부하가 극도로 증대한 것을 들 수 있겠지만, 품질의 확보를 위해서는 기술력의 확보 향상이 기본이다. 특히 CPD의 추진을 기업내외에서 행하는 것과 기술개발의 추진, 자격취득의 지원을 진행하는 것이 중요하다.

또한 미스 최소화 제도설비로서 QMS의 도입이 진행되고 있지만 사내 제3사 조사시스템의 검토도 일부의 기업에서 진행되고 있다. 해외에서는 사외 제3사 조사시스템이 기능하고 있는 사례도 있어 우리나라에서의 적용가능성 등 논의가 진행되고 있다.

## 6. 행동규범

많은 학술협회에서는 기술자의 윤리규정을 책정하고 있지만 문장이 추상적이거나 하는 것이 많다. 구체적인 행동기준 즉 행동규범이라는 것이 없으면 '그림의 떡'으로 끝날 가능성도 있어 그 필요성이 높아지고 있다.

건설컨설턴트협회에서는 건설컨설턴트 기술자윤리규정에 행동규범을 추가하여 제시하고 있다. 기업 내 또는 학술협회에서의 윤리교육에서는 관념론에서 끝나는 것이 아니라 사례의 수집과 의논이 중요하다.