



일본기술사지 주요 기사 및 목차 번역문

기업윤리와 조직풍토

도바세 다카오미 기술사(건설부문)

(번역정리 : 문행규 정보통신기술사 hkmoon123@naver.com)

기업에서 불상사가 끊이지 않고 있는 배경에는 기업윤리와 조직풍토가 있음을 주목해야 한다. 조직풍토를 개혁하기 위해서는 집단심리 메커니즘을 이해해야 함은 물론 윤리규범의 공표와 공유가 필요하다. 그리고 기업의 윤리적인 행동이 사회적 신뢰를 얻기 위해서는 "좋은 조직풍토"와 "개인의 윤리"가 양립하지 않으면 안 된다.

1. 시작하면서

반반히 기업의 윤리적 불상사가 알려져 이를 방지하고자 "2007년 금년의 한자"로 "위(僞)"가 선택되었었다.. 2008년에 들어와서도 연초에 제지회사의 고지(古紙)배합률의 위장이나 신칸센에서 판매되는 도시락의 소비기한의 위장 등 기업의 "위(僞)"가 끊이지 않고 있다. 일본사회는 지금 "법령화", "경쟁화", "투명화"의 3가지의 흐름이 오고 있다고들 말한다. 이를 위해 많은 기업들이 최근 사회적 책임(CSR)이나 컴플라이언스에 종전보다 더 많은 힘을 쏟고 있다. 본래 기업은 자사의 이익추구라는 목적뿐만 아니라 종업원의 고용이나 제품개발 등을 통해서 사람들에게 복리를 가져오는 사회적 존재이기도 할 것이다. 그럼에도 불구하고

고 어째서 기업은 "거짓"의 행위를 범해버리는 것일까. 기업의 사원은 무엇을 생각하고 행동하고 있는 것일까. 이러한 문제의식 속에 기업에 있어서의 "조직과 개인과의 관계"에 대해서 생각해 보고 싶다.

2. 기술자윤리의 의의와 한계

일본에서는 1990년대 중반 "기술자윤리"의 번영기를 맞이했지만 그 계기가 된 것은 다음의 3가지 점이라고 생각된다. 한 가지는 1996년에 정보처리학회에서 윤리강령이 제정되었던 것을 계기로 현재까지 주요한 기술계 학·협회의 대부분이 윤리강령을 제정해서 회원으로의 계발을 도모하고 있다. 두 번째는 미국 교과서의 번역본 "과학기술자의 윤리 그 생각

방법과 사례~"가 1998년에 세상에 나와 그 뒤 많은 기술자윤리에 관한 책이 출판되고 있다. 세 번째는 기술계 고등교육에서 JABEE(일본 기술자교육인정제도)가 1999년에 도입되어 "기술이 사회나 자연에 미치는 영향이나 효과 및 기술자가 사회에 가지고 있는 책임에 관한 이해(기술자윤리)"에 관한 교육이 행해지게 됐다. 기술자윤리의 요약은 "과학기술의 전문가다운 기술자는 전문적 지식을 갖지 않는 공중의 안전·건강·복리를 최우선으로 해서 실행하는 것"이라 생각되어 학·협회의 윤리강령으로 "공중우선원칙"이라고 일컬어지고 있다. 실무에 종사하는 일선의 기술자의 대부분은 다 소라도 이러한 기술자윤리를 이해하고 있다고 생각되지만 위에서 언급했듯이 기술자윤리의 이념을 배신하는 듯한 기업불상사가 속출하고 있다. 불상사가 일어나고 있는 현장에서는 윤리강령이나 기술자개인의 윤리적인 의식은 무력한 것일까. 기업에서 불상사를 일으키는 당사자는 "나쁘다는 것은 알고 있었지만 회사를 위해서 했다"라고 진술하는 것이 많다. 즉, 사회정의에 반하는 것과 회사의 이익을 저울질하여 회사의 이익을 우선하고 있다는 것이다. 당사자는 사리사욕이 아닌 "회사를 위해서"라고 생각한 것일까. 기업 중에서 자사의 이익이 무엇보다도 우선한다는 분위기가 있어서가 아닐까.

기업은 다수의 인간의 집합체로 긴 시간에 걸쳐서 그 기업 나름의 독특한 풍토가 형성되고 있다. 한사람의 사원이 아무리 윤리적인

의식을 가지고 있어도 조직풍토가 나쁘면 그 기업활동의 결과도 좋지는 않을 것이다. 즉, 기업조직 속에서 "기술자윤리"를 아무리 외쳐도 사원 한 사람의 힘으로는 한계가 있다는 것이다.

3. 집단심리

3.1 집단의 심리 메커니즘

조직풍토를 알려면 집단의 심리 메커니즘을 이해할 필요가 있다. 집단내부에서 인간의 심리 메커니즘으로서 "동조", "복종", "내면화"가 알려져 있다. "동조"는 다른 곳에서의 강제력에 의한 것이 아니라 스스로 행동하는 것, "복종"은 다른 것의 강제력에 의해 본의가 아니면서 행동하는 것, "내면화"는 복종에 의해 본의가 아니면서도 행동하는 중 서서히 그 것을 자신의 것으로 받아드려 제2의 본성으로 바뀌는 것이다. 예를 들어 아이에 대한 교육에서 아이가 최초 싫어하는 것도 교육을 강제로 실행시켜 훌륭한 인격형성에 도움을 주는 것으로 좋은 의미에서의 내면화이다. 본고에서는 지면의 제약도 있으므로 필자가 특히 중요하다고 생각하는 "동조"에 대해서 구체적으로 논한다.

3.2 동조

"동조"에 관해서 앓슈가 1955년에 실험을 하였다. 그 실험은 피험자(실험에 참가하는 사람)가 8명 준비되고 있지만 진짜 실험자는 한 명 뿐으로 다른 7명은 실험에 협력하는 가짜



들이다. 그리고 8명 전원에게 2장의 그림을 보여서 "A그림(한 개의 선)의 선과 같은 길이의 것은 B그림(3개의 선)의 몇 번입니까?"라고 질문한다. 그것을 몇 번 반복하면서, 최초에는 전원이 틀리지 않지만 몇 번 반복하면서 7명의 가짜들이 일부러 틀린 답을 말하는 것이다. 한 사람의 진짜 실험자가 답하는 것은 뒤에서 2번째이다. 즉, 6명의 가짜가 당당히 틀리게 답을 한 뒤에 자신의 답하는 차례가 돌아온다. 이 상황에서 어느 정도의 사람이 정확한 답을 말할 수 있을까? 앗슈의 실험에서는 진짜 피험자의 정답률은 65%였다고 한다. 가짜가 없이 한 사람이 이 실험을 시행했을 경우의 정답률은 95%이다. 즉, 30%의 사람이 가짜의 영향을 받아 틀린 답을 말한 것이 된다. 단, 영향을 받는다고 해도 진짜 피험자는 다른 곳에서 강제되는 것이 아니라 스스로의 판단으로 답하는 것이다. 이렇듯이 강제력은 없어도 스스로의 판단으로 타인을 따르게 된다. 이것이 "동조"이다.

최근 젊은이들 사이에서 "KY(공기를 읽지 못한다)"라는 말이 유행하고 있다. 어떤 조사에서 대학생 800명을 대상으로 "일상생활에서 주위의 공기를 읽는 것이 중요한가"라는 물음에 대해서 "무지 중요하다"가 52%, "어느 정도 중요하다"가 38%로 계90%가 중요하다고 답하고 있다. 또한 "주위에서 자신만 붕 떠있고 싶지 않다"(72%), "사람 앞에서 실패하는 것은 너무 무섭다"(60%) 등, 주위의 눈을 신경쓰는 젊은이가 많다는 것은 명확해지고 있다. 이렇

듯이 타인의 눈을 의식하는 것은 객관적 시점에서 생각하는 점에서 중요한 것이지만 그것이 과해지면 스스로 올바르다고 믿는 것을 행하는 자율적 정신이 비틀어질 우려가 있다. "공기를 읽는다"는 것은 필요하지만 "공기에 휘둘리지 않는다"는 것이 중요할 것이다.

자, 다시 한번 앗슈의 실험 이야기로 돌아가자. 앞에서의 실험 뒤에 7명의 가짜 중에서 한 사람만이 정확한 답을 말하도록 한다(7명의 가짜 중, 틀린 답을 말하는 사람은 6명으로 정확한 답은 한 사람이 말한다)고 하면 진정한 실험자의 정답률은 대폭 향상해서 90%가 됐다. 즉, 주위에 한 사람이라도 자신과 같은 생각의 사람이 있다는 것을 알면 자신을 가지고 올바른 답을 말할 수 있게 되었다.

앗슈의 실험을 고찰하면 집단내부에 있어서 자신의 의견이 다른 멤버와 틀린 상황에서는 심리적으로 고립무원의 경우에는 "동조"가 일어나기 쉽고 물리적으로 고립무원이라도 심리적으로 같은 편이 존재하는 경우에는 "동조"가 일어나기 어렵다고 생각된다. 거기서 심리적인 같은 편이 되어 주는 존재로서 종교에서는 "성서"나 "교양"과 같은 것이 있을 것이다. 우리들 기술자에게는 학·협회 등에서 정해져 있는 "윤리강령"이 그것에 해당한다고 생각된다. 즉, 윤리강령은 무엇인가? 윤리적인 문제가 일어났을 때 항상 참조되어 윤리적으로 행위하도록 하는 자의 등을 밀어주는 존재가 되는 것이다.

4. 조직풍토개혁

4.1 기업윤리의 필요성

조직 속에서 개인의 힘에는 한계가 있다. 윤리는 본래, 사람의 마음속에 있는 것이지만 사람의 집합체인 기업에도 또한 윤리가 요구되고 있다. 기업불상사가 일어날 때마다, "기업윤리의 결여"나 "기업으로서의 품격이 없다."라고 지적되는 것이 바로 기업윤리가 필요함이다. 기업이 윤리적으로 행동하기 위해서는 기업에 속하는 각 개인이 윤리적으로 행동함과 동시에 기업조직은 개인의 윤리관이 충분히 발로할 수 있도록 제도의 구축과 그 제도를 살리기 위한 풍토 만들기를 게을리 하면 안 된다.

4.2 윤리규범의 공표

기업윤리의 제도적 짜임으로서 우선 기업이념이나 윤리강령 등의 형태로 윤리적 행동규범(이하 "윤리규범"이라한다)을 공표할 필요가 있다. 그 중에서 특히 중요한 포인트는 많은 기술계학협회의 윤리강령과 보조를 맞춰서 ■ 공공(혹은 소비자)의 안전을 최우선으로 할 것. ■ 지속적 사회를 위해서 환경보호에 최대한의 노력을 할 것. ■ 성실(거짓을 말하지 않을 것)의 3가지 점이라고 생각한다.

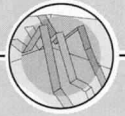
"기업은 우선 이익을 올리지 않으면 사원에게 급료도 지불하지 못하고 사회공헌도 할 수 없으므로 이익이 가장 우선이다."라는 주장을 잘 한다. 하지만 기업이 무엇을 위해 존재하고

있는지를 질문할 때, 윤리규범을 따라야 한다. 실제로 이제까지 대형사고 나 불상사를 일으키는 기업은 반성의 염을 담아서 발상의 원점을 기업에서 사회로 전환해 "안전의 최우선"이나 "생활자의 시점"등을 강조한 윤리규범을 공표하고 있는 예가 많다.

이러한 윤리규범을 공표하는 의의는 기업에 향해지는 사회적 요청에 대한 응답의 선언으로 사회(공공)와의 계약의 일종이라고 생각되어진다. 또한 명문화되는 윤리규범은 그것에 담겨져 있는 가치관에 의거하여 나쁜 "동조"를 막기 위한 심리적 존재로서의 기능을 하는 것이 기대된다.

4.3 윤리규범의 공유

윤리규범이 공표되어도 그것이 단순한 제목으로서 선반에 걸어 두고만 있으면 의미가 없다. 윤리규범을 사원에게 침투시키는 개발교육이 필요하다. 저명한 강사를 불러와서 윤리강연회를 기획하는 것도 의의는 있지만 오히려 외주가 아니라 사원 스스로 교육프로그램을 만들어 사원 한사람 한사람에게 풀의 뿌리와 같이 근본적으로 윤리규범을 침투시키는 것이 효과적이다. 사원이 올바른 윤리규정을 준수하기 위해서는 윤리규범이 적혀있는 책자를 배분하는 것이 아니라 최고경영자가 그 내용을 포함한 메시지를 반복해서 보내는 것이 중요하다. 기업활동의 원천은 이익인 것은 말할 것도 없지만, "이익추구"와 윤리규범에 나타나는 "공중안전", "환경배려", "성실성"이란 때



로 모순을 일으키는 것이 있어 그 때에는 윤리 규범을 최우선으로 하는 것을 설명해야만 한다. 또한 윤리규범은 법령준수만의 협의의 컨프라이언스는 아닌 것에 주의를 요한다. 무라하라씨는 "컨프라이언스는 단순한 법령준수가 아니라 조직에 향해지는 사회적 요청에 부드럽고 예민하게 반응해서 목적을 실현하는 것"이라고 말하고 있다. 또한, 윤리규범을 조직전체에 깊이 침투시키기 위한 커뮤니케이션에도 주목할 필요가 있다. 윤리규범은 아름다운 말로 장식되고 있지만 그 프로세스에 있어서의 전원 참가형의 활발한 커뮤니케이션이 중요하다. 그리고 윤리규범이 공표된 후에도 일상업무와 윤리규범과의 정합성을 항상 의식하여 문제점이 있으면 의견을 교환하면서 업무의 질을 높여가지 않으면 안 된다. 더해서 시대와 함께 세상의 가치관이 변하게 되면 윤리규범도 필요에 의해 재검토 되어야 할 것이다. 이를 위해서도 윤리규범을 가까운 내용으로 의논해 가는 풍토가 필요하다. 법과 윤리와의 관계라고 하면 타율적으로 최소한의 제약"해서 안 되는 것"을 정하는 법령과 자율적으로 "이렇고 싶다"라는 윤리규범은 서로 보완해가는 관계로서 사회에서의 신뢰를 높여가야 할 것이다.

4.4 개인의 힘

먼저 개인의 힘에는 한계가 있다고 말했지만 때때로 역시 개인의 힘이 필요하다. 기업조직은 사람의 모임이니까 방심을 하면 조직풍토나

집단심리에 빠지기 쉽다. 그것을 막기 위해서 제도적 틀을 짜는 것으로서의 윤리규범은 유효하지만 그것을 만드는 것도, 스스로의 행동기준으로서 사용하는 것도 한사람의 개인이다.

기업불상사가 밝혀지는 것은 그 대부분이 내부고발이라고 되어 있다. 내부고발은 스스로의 조직을 배신하는 행위이지만 조직 이익보다도 사회정의(예를 들어 공중안전우선 등)의 가치관을 중시한 윤리 발로의 한 가지의 형태로도 생각되어진다. 하지만 그것은 최후의 수단으로서 사전에 스스로의 조직을 개혁하기 위해 사내적으로 문제를 발견했을 때에 봐도 보지 않는 척을 하는 것이 아니라 사내에서 소리를 높일 용기가 필요하다.

즉, 기업이 계속 성실하고 사회적 신뢰를 얻어가기 위해서는 윤리규범을 활용하기 보다 좋은 "사회풍토"를 양성해서 향상시켜가는 것과 조직 속에서 행동하는 "개인의 윤리"의 두 가지 모두 지켜나가야 한다.

5. 끝으로

필자는 기업에 소속하는 사원으로서 또한 기술자윤리에 다소라도 관심을 가지는 기술자로서 기업에 있어서의 "조직과 개인과의 관계"에 초점을 맞춰서 고찰을 시도했다. 한편, 조직풍토의 문제는 기업만에 한하지 않고 수많은 조직이나 집단에도 적합하다고 생각되므로 본고가 조직전반에 대한 제언이 되면 다행이겠다.