5/ 일본의 회사조직에서 작동하는 규범의식

컴플라이언스의 사각지대에서 벌어지고 있는 사내·직장 부정행위 분석*

미즈무라 노리히로

미즈무라 노리히로(水村典弘) 사이타마(埼玉)대학 대학원 인문사회과학연구과 교수. 메이지(明治) 대학에서 박사학위(상학)를 취득했다. 전공은 경영학·행동윤리학. 「コンプライアンス研修の設計と実際: 研修の死角と「やらされ感」を生む原因」(2020)으로 일본경영윤리학회 '水谷雅一(論文)賞·優秀賞'을 수상했다. 도쿄소방청 소방학교 초급간부연수·중급간부연수로 소방행정협력장 수상했다. 일본 액추어리회 프로페셔널리즘 연수강사를 비롯해 건설업·플랜트 엔지니어링업, 제조업, 완구 메이커 등에서 컴플라이언스 연수를 다수 실시했다. 2021년 4월에 다카라토미 그룹의 제품표현·윤리 어드바이저로 취임했다. 최근의 논문은 「不適切な広告表現の研究: 人種·性差別的な表現で炎上した事例の分析」(2023) 등이 있다.

* 이 논문은 『産業経理』(79巻 4号, 2020) 및 『日本経営倫理学会誌』(27~29号, 2020~2022)에 발표한 논문을 기초로 하여 새롭게 작성한 것이다.
이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A6A3A02102886).

https://doi.org/10.29154/ILBI.2023.29.134

1. 들어가며

핸드폰 앱으로 길 찾기를 검색하면 A지점에서 B지점까지의 경로를 시시각각 자세하게 알려 준다. 사고만 없다면 화면에 표시된 대로 전철과 버스를 타고 정확한 시각에 목적지에 도착할 수 있다. 따라서 일본에서 생활하는 대부분의 사람들은 경로검색 앱을 이용하고 있다. 이처럼 정확한 검색 서비스가 가능한 이유는 전철과 버스가 시각표와 운행예정표 대로 정해진 시각에 정해진 경로를 정확하게 운행하기 때문이다. 전철역 플랫폼에는 열차 출입문의 개폐시간을 초 단위로 승무원과 역무원에게 알려 주는 게시판이 있다. 정시 운행률을 향상시키기 위해서다. 플랫폼에 도어가 설치된 역의 선두차량 부근의 벽면을 보면, 전차의 정치위치 목표가 색깔별로 표시되어 있다. 청색 테이프 범위 내에 정차하면 문제가 없는 것이다. 정차위치가 잘못되면, 기관사는 열차의 전후진 핸들을 조작해서 차량의 위치를 수십 센티미터 단위로 미세조정한다. 정차위치를 정해진 대로 맞추지 못한 기관사에게는 사내규정에 따라 페널티를 부과한다고 한다.

어느 국가나 지역에도 우리들의 생활에 관련된 많은 규정과 규칙이 있다. 바꾸어 말하면 규정과 규칙은 사회질서 유지에 불가결하다고 할 수 있다. 규정과 규칙에 의해 사회가 규율되고 결과적으로 사회 질서가 유지되는 상태는 누구나 바람직하다고 생각할 것이다. 또한 사회가 안전·쾌적·편리함을 중시하면 사전에 정해진 순서에 따라 매사가 정확하게 행해지는 것이 중요한 의미를 지니게 된다. 즉 규정과 규칙의 준수를 전제로 성립하는 사회다. 그러나 다른 한편에서 규정과 규칙의 준수가 금과옥조처럼 강조되면 그것을 지키기 위해 부정과 악행을 저지르는 사람도 나타나게 된다. 옥상옥처럼 규정과 규칙으로 조직을 옥죄이게 되면 대다수 조직성원들은 질식할 것 같은 느낌을 받는다.

본고에서는 '컴플라이언스'(compliance, 윤리·법령 등 준수)라는 기치 아래 현대 일본의 회사조직에서 벌어지고 있는 현상을 분석한다. 구체적으로는 컴플라이언스 추진체제가 기능부전에 빠진 실태를 설명하고, 회사조직에서

일하는 사람들의 규범의식에 초점을 맞추어 '왜 사람들은 부정을 저지르는가' '지극히 평범한 회사원이 부지불식간에 부정행위와 악행에 가담하게 되는 이유는 무엇인가'에 대해, 사회과학과 자연과학의 경계를 넘어선 학제융합 영역인 행동윤리학(Behavioral Ethics)의 성과에 근거하여 기술적으로 설명하고자 한다.

본고의 구성은 다음과 같다. 먼저 제2장(회사에서 일하는 사람들의 규범의식)에서는 (1) 규범의식이란 무엇인가, (2) 일본 회사조직에서 일하는 사람들에게 규범이라는 렌즈는 어떠한 의미를 갖는가를 해명한다. 이어지는 3장(사원의 규범의식을 규율하는 컴플라이언스)에서는 (1) 컴플라이언스의 전체상과 (2) 일본의 문맥에서 컴플라이언스를 이해한 다음, (3) 사원의 규범의식을 고양시키는 컴플라이언스 체제의 전체상과 (4) 감사와 컴플라이언스의 구조를 개관한다. 4장[불상은 만들었으나 혼을 불어넣지 못한 상황(仏作って魂入れず)의 실태: 컴플라이언스의 사각지대에서 벌어지고 있는 일]에서는 부정행위의 실태조사와 원인규명을 위해 구성된 제3자위원회가 작성·공표한 조사보고서를 참조하여, 부정행위의 조기 발견과 억지를 목적으로 한 사내 제도와 구조가 기능부전에 빠져 있는 실태를 드러낸다.

5장(왜 인간은 부정행위를 저지르는가?)에서는 회사조직에서 일하는 개개인의 컴플라이언스상의 의사결정 장면을 유형화하여 설명하고, 규범의식을 지니고 있으면서도 부정한 행위를 선택하는 사람들의 행동을 이해하기 위한 이론을 소개한다. 6장(해서는 안 되는 줄 알면서도…)에서는 아리스토텔레스의 아크라시아론(후술)에 있는 실천적 3단논법에 근거해, 잘못된 줄 알면서도 부정행위를 선택하는 사람들의 나약함을 분석한다. 그리고 컴플라이언스 연수 현장에서 획득한 정보에 근거하여 높아지는 고객·거래처 요구수준과 여건이 갖추어 있지 않은 사내사정이 합쳐져 컴플라이언스 대응에 소홀한 일본기업의 실태를 드러낸다. 마지막으로 7장(행동윤리학의 관점에서 보는 부정행위)에서는 행동윤리학의 관점에서 '사람들은 왜 부정을 저지르는가', '지극히 평범한 회사원이 부지불식간에 부정행위와 악행에 가담하게 되는 이유는 무엇인가'에 대해 분석한다.

2. 회사에서 일하는 사람들의 규범의식

1) 규범의식: 양심과 준법정신

규범의식이란 "법, 도덕 등 규범을 지키지 않으면 안되는 의식"[1]을 의미한다. 일본어 문형 중에서 '~하지 않으면 안 된다'는 '~할 의무가 있다', '~할 필요가 있다'를 의미한다. 개인 의지로 선택할 여지는 전혀 없는 당연히 그렇게 되어야 한다는 뉘앙스를 띤다. 즉 법령 등 법률규범과 도덕규범 등의 규정과 규칙을 준수하려는 의식이라고 할 수 있다. 다만 그렇다고는 해도 추상도가 높고 막연한 개념이어서 애매하기는 하다.

규범의식이란 무엇일까? 본고의 내용에 관련시키면 양심 혹은 준법의식으로 바꾸어 말할 수 있다. 양심이란 좋은 것, 올바른 것에 따라 행동하려고 하는 마음을 움직임을 의미한다. 나쁜 길로의 유혹이 생길 때 그것을 제어하는 장치가 양심이다. 일은 일일 뿐이라고 치부하면서도 끝내 찜찜한 마음이 남는 일도 있다. 그렇게 편치 않은 심정에 들게 하는 것도 양심의 작용이다. 양심의 영어 표기인 'conscience'는 '~와 함께 안다'는 의미인 라틴어 conscientia에서 유래한다.[2] 여기서 함께하는 누군가란 ① 내면의 타자로서의 자기, ② 외부의 타자(=제3자), ③신(=초월적 타자) 등이다. ①은 선악의 판단이 정확한지의 여부를 자신에 내재하는 규범의식에 비추어 판별하는 것으로 개인적 양심이 된다. ②는 자신 이외의 사람들의 상식과 가치관에 비추어 선악을 판단하기 때문에 사회적 양심이라고 한다. ③은 신의 법에 의거하기 때문에 신앙적 양심으로 불린다.[3]

준법정신은 '법령 등에 따라서 행동하려는 정신'을 의미한다. 법령이란 국회가 제정하는 법률 및 행정기관이 정하는 명령을 합친 용어로, 상대방에게 강제력을 행사한다. 일반적으로는 중앙정부와 지방자치단체가 정하는 법률에 비추어 흑백을 가른다. 예외는 있지만 법령상 규정에 저촉되면 법령

1 法令用語研究会, 『有斐閣法律用語辞典』, 有斐閣, 2022.
2 小原克博, 「良心学とは何か」, 『良心学入門』, 同志社大学良心学研究センター 編, 岩波書店, 2019, 3쪽.
3 小原克博, 「良心学とは何か」, 4~5쪽.

에서 정하는 제재를 받는다. 예를 들어 독점금지법에 정해진 과징금제도는 교묘하게 부당한 방법으로 얻은 경제적 이익을 위반자로부터 몰수하기 위해 도입되고 있다. 이 규정이 적용된 구체적인 사례는 2016년에 발각된 미쓰비시자동차공업(미쓰비시자공)의 연비 데이터 부정 사건이다. 실제 연비와 동떨어진 데이터를 판매용 카탈로그에 게재한 사실이 경품표시법 위반(우량 오인 표시)에 해당하여, 소비자청은 2017년 1월 27일부로 미쓰비시자공에 대해 4억 8,507만 엔(부당표시한 상품의 매출액에 3%를 곱하여 산출)의 과징금 납부 명령을 권고했다.[4]

2) 규범이라는 렌즈를 통해 본다: 세상 사람들의 평판

기업변호사에 따르면, 기업은 영리를 목적으로 사업을 영위하는 영리법인이라고 한다. 그렇기 때문에 기업인은 경제라는 렌즈를 통해 어떤 선택의 선악을,[5] 요컨대 이익인가 손해인가를 기준으로 판단한다. '상인과 병풍은 똑바로 서지 않는다'(병풍은 접지 않으면 세울 수 없듯이 사람도 도리에 얽매이지 않고 적당히 타협하지 않으면 세상살이를 할 수 없다)는 속담이 의미하는 것처럼, 사람은 도리에 얽매이지 않고 올바른 이치와 정직 일변도로 장사를 하면 성공할 수 없을지 모른다.

하지만 그렇다고 해도 이 세상에는 해도 되는 것과 안 되는 것이 있다. 아무리 돈벌이가 된다고 해도 안 되는 것은 안 되는 것이다. 법령 등의 룰에 위반하면 제재가 부가된다. 혹은 고객·거래처가 제시한 사양과 제품요구사항을 사내검사 등에서 통과되지 못한 사실을 숨긴 채 납품하면 부적절한 행위가 된다. 구체적인 수법을 상세하게 밝힐 수는 없지만, 주요 고객·거래처나 단골에게 부당한 편의를 봐주는 경우가 있다. 경제의 렌즈를 통해 보면 확실히 합리적일지 모르지만 규범의 렌즈를 통해 보면 명백하게 불공평하

4 消費者庁,「三菱自動車工業株式会社に対する景品表示法に基づく措置命令及び課徴金納付命令並びに日産自動車株式会社に対する景品表示法に基づく措置命令について」, https://www.caa.go.jp/policies/policy/representation/fair_labeling/pdf/170127premiums_1.pdf(최종 검색일: 2023. 5. 8.).

5 J. S. Rosenberg, "An Education in Ethics: Teaching Business Students Life Lessons in Leadership," *Harvard Magazine* Vol. 109 No. 1, 2006, p. 44.

고 부정·부적절하다고 할 수 있다.

법령·규제상의 룰에는 명확한 선이 있다. 즉 법령의 렌즈를 통해 보면 위법인지 합법인지가 분명하다. 그러나 무엇이 윤리적으로 옳은지는 규범윤리학의 접근방법(공리주의, 의무론, 도덕윤리)마다 답이 달라지기 때문에 난해하고 골치 아픈 인상을 풍긴다.[6] 따라서 속전속결이 요구되는 비즈니스 세계에서 윤리 등을 한가롭게 논할 여유가 없다든지 윤리가 밥 먹여 주지는 않는다고 주장하는 사람들도 많다.

무엇이 윤리적으로 올바르고 무엇이 잘못되었는가? 비즈니스상의 판단과 의사결정에서 무엇이 윤리적으로 올바르다고 할 수 있는가? 이 질문에 대해 비즈니스 윤리학은 다음과 같은 두 가지 분석방법에 기대를 걸고 있다. 모두 추론에 중점을 두는 사고실험으로 당면의 업무와 일상에서 흐려지기 쉬운 윤리 렌즈의 투명도를 높이는 효과가 기대된다.

우선 도덕적 상상력을 발휘하여 당면의 선택지를 복안적(複眼的)으로 검토할 필요가 있다.[7] 기업 등에서 발생한 부정행위에 관한 기사를 읽으면서, 조금만 생각해 보면 알 수 있었을 텐데 혹은 다른 선택지는 없었을까라고 느끼는 경우가 종종 있다. 여기서 말하는 조금만 생각해 본다든지 다른 선택지를 생각해 보기 위해서는 도덕적 상상력이 필요하다. 하지만 그렇다고 해도 추상도가 높아 구체적으로 어떻게 해야 할지 모르는 사람도 있다. 그렇다면 매스 미디어 노출에 중점을 두는 다음과 같은 자문자답 테스트가 유용할 것이다.[8]

> ① 자신의 언동이 일간지 제1면에 게재되어도 자신과 가족의 체면이 손상되지 않는가? ② 자신의 언동이 공개되어도 체면에 문제가 없는가?

6 AACSB International, "Ethics Education in Business Schools Report of the Ethics Education Task Force to AACSB International Board of Director," 2004(https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/AACSB_US/A040625E.pdf(최종 검색일: 2023. 5. 8.).

7 P. H. Werhane, *Moral Imagination and Management Decision-Making*, New-York: Oxford University Press, 1999.

8 A. C. Wicks et al., *Business Ethics: A Managerial Approach*, New Jersey: Prentice-Hall, 2010, p. 16.

①과 관련해서는, 자신의 언동이 다음날 조간 신문의 머리기사로 대문짝만하게 나오는 장면을 상상해 보자. 만약 주위 사람에게 비판을 받거나 호기심 어린 눈으로 보이게 될 것이라고 느끼게 된다면, 자신의 언동을 재고하는 게 좋을 것이다. ②는 세상사람의 평판 관리(世間体テスト)로 불리는데, 일이 커져서 거리에서 손가락질을 받게 된다면 다른 선택지를 취해야 한다는 것이다. ①과 ② 모두 누구의 눈에도 확실히 보이지 않는 세상사람에게 중점을 둔다. 부정을 저지른 당사자들과 면담하면, 역시 세상사람에게 얼굴을 들 수 없다'는 말이 자주 등장한다. 사내·직장에서의 부정행위가 원인이 되어 징계해고를 당한 사원의 가족도 세상사람을 신경 쓴다. 불상사 발각 후의 사죄기자회견에서 사장과 경영진의 대부분은 '여러분께 심려와 불편을 끼쳐드려 죄송'하다고 한다. 명백한 법령 위반 사실조차 '불상사'[9]라는 말로 바꾸는 그들은 눈앞의 상대방과 보도진의 카메라 뒤에 있는 세상사람을 상대로 자신들의 죄와 과오를 사과하고 있는 것이다.

3. 사원의 규범의식을 규율하는 컴플라이언스

1) 컴플라이언스의 전체상

일본기업은 컴플라이언스를 중시하고 있다. 일본 국내의 상장기업에 대해서는 증권거래소의 상장심사 과정에서 '컴플라이언스에 대한 방침·체제·운용상황에 대한 청취'와 '컴플라이언스(법령준수) 체제의 정비상황 확인'이 이루어지고 있다. 상장기업이 아니더라도 신입사원 대상의 연수, 승진·승격시에 컴플라이언스 연수 수강을 의무화하고 있는 경우가 많다. 또한 사내·직장 부정행위가 발생하면 기강확립·재발방지라는 명목하에 컴플라이언스 연수가 기획되어 임원에서 현장사원까지 총동원된다. 그러한 연수는 죄와 허물을 물로 씻어내고 스스로를 정화한다는 의미가 있어 '목욕재계 연

9 불상(不祥)이란 불길한 것과 운이 나쁜 것을 의미한다.

수'(禊研修)라고도 불린다.

사내와 직장에서 연수를 담당한 필자의 경험에서 보면, 관리자층과 현장 일반사원층 모두 컴플라이언스 연수를 진지하게 수강하여 규범의식의 함양에 노력하고 있다. 그중에는 '법령위반을 제로로 억제하자', '사내에서 한번 발생한 부정행위가 절대로 재발하지 않도록', '두 번의 사죄는 없다' 등 강한 신념을 지니고 연수에 임하는 임원도 있어, '실수를 허용하지 않는 일본 사회', '실패에 엄중한 일본 사회'의 일면을 보는 듯한 느낌이 있다. 한편 일본에 만연하는 '컴플라이언스 병'의 폐해를 다룬 고하라 노부오(郷原信郎)의 『'법령준수'가 일본을 망친다』(「法令遵守」が日本を滅ぼす, 新潮新書, 2002)와 『사고정지 사회: '준수' 때문에 병드는 일본』(思考停止社会:「遵守」に蝕まれる日本, 講談社現代新書, 2009)이 화제가 된 적이 있다. 또한 『현대사상』(現代思想)의 특집 '컴플라이언스 사회'(47권 13호, 2019)는 개인의 자유와 의지에 제한을 부과하는 컴플라이언스, 준수할 것을 강요하는 컴플라이언스를 문제시한다. 항간에는 수년 전부터 '지나친 컴플라이언스', '컴플라이언스 피로'라는 말이 등장하여 컴플라이언스의 실효성에 의문이 제기되고 있다. 실제로 TD넷(Timely Disclosure network: 적시 공개 정보전달시스템)에 공개된 기업 등의 부정행위에 관한 문서 그리고 부정행위 발각 후에 조직되는 제3자위원회의 조사보고서를 살펴보면, 일본기업에서 내부감시 태세와 컴플라이언스 추진제도가 기능부전에 빠져 있는 실태(불상은 만들었으나 혼을 불어넣지 못한 상황[仏作って魂入れず])가 드러난다.

2) 일본의 문맥에서 컴플라이언스(약칭 컴프라)를 해석

일본기업에서 일해 본 경험이 있다면 컴플라이언스라는 말을 한 번쯤 들어봤을 것이다. 그중에는 사내와 직장에서 정기적으로 개최되는 컴플라이언스 연수를 수강한 사람도 있을 것이다. 나아가 승진·승격 시에 컴플라이언스 연수를 수강하고 마음가짐을 새롭게 한 사람도 있을 것이다. 최근의 일본에서는 대부분 컴플라이언스의 의미를 이해하고 있고 컴플라이언스의 약칭인 컴프라라는 용어도 광범하게 사용되고 있다.

일본에는 외래어를 가타카나로 표기해서 자국어와 마찬가지로 일상용어로 사용하는 문화가 있다. 가타카나 표기의 컴플라이언스도 영어에서 유래된 일본어로, 일본에서 생활하는 사람들의 일상용어로 정착해 가고 있다. 그렇다면 일본에서밖에 통용되지 않는 '컴플라이언스 위반'이라는 신조어는 얼마나 알려져 있을까? 이 용어는 '윤리·법령 등 준수'를 의미하는 컴플라이언스와 '위반'(=법규·협정·계약 등에 위배되는 것)을 결합한 것으로 '윤리·법령 등 위반'(non compliance)을 의미한다.

컴플라이언스의 영어표기 compliance는 '(요구·규칙을) 따른다' '(기준을) 충족시킨다'를 의미하며, 반드시 법령 등의 준수나 윤리·법령 등의 준수를 의미하지는 않는다. 그런데 이유가 분명하지는 않지만 일본의 회사조직에서 일하는 사람들의 대부분이 후자의 의미로 이해하고 있다. 나아가 컴플라이언스(컴프라)라는 용어는 일본에서 살고 있는 사람들의 일상용어로서 이미 정착되어 있다. 그렇다면 현장에서 일하는 사람들은 '컴프라'를 어떻게 생각하고 있을까? 현장의 생생한 목소리를 들어 보면, '이해하기 힘들다' '답답하다' '시끄럽다' '위에서 내려다보는 느낌이어서 싫다'는 의견이 다수다. 컴플라이언스 부문 담당자의 솔직한 심정을 들어 봐도 '소극적인 알리바이 만들기' '두더지잡기식 컴플라이언스'라는 말이 등장한다. 아무래도 부정적인 인상을 주기 쉬운 듯하다. 이러한 반응이 나오는 이유를 추측해 보면, 불똥이 튀었다는 느낌을 가진 사람이 많고, 법규범을 근거로 위로부터 작업의 여러 면을 지적당하는 점에 불만이 있기 때문일 것이다.

일본에서 컴플라이언스의 역사는 길지 않다. 컴플라이언스라는 용어가 신문에 처음으로 등장한 것은 1987년 발각된 도시바 코콤사건일 것이다. 이는 대공산권 수출통제위원회(COCOM)가 정한 규칙을 위반하여 도시바기계가 자사의 공작기계를 소련에 수출한 사실이 미국 국방성에 의해 폭로된 사건이다. 당시 신문을 보면 컴플라이언스라는 용어에는 ① 법준수,[10] ② 준수,[11] ③ 법령준수[12]라는 번역이 병기되었는데, 현재와 거의 동일한 의미

10 「安全保障面で責任, 佐波·東芝前会長が会見」, 『日本経済新聞』, 1987. 7. 11.

로 사용되었음을 알 수 있다. 그 후 2000년에는 컴플라이언스의 범위에 사회윤리도 포함되어, '컴플라이언스'에는 '윤리·법령 등 준수'라는 말이 함께 표기되었다.

3) 컴플라이언스의 제도화

상장기업이 아니더라도 일정 규모 이상의 기업은 사내·그룹 전체의 감사 체제를 정비하고 컴플라이언스 추진 체제를 본사 주도로 정비·운용하고 있다. 일본경제단체연합회가 2008년 2월 19일을 마지막으로 공표한 '기업윤리 구조에 관한 설문조사 결과'[13]를 보더라도 일본기업에서 컴플라이언스 추진 체제는 거의 합격 수준에 도달해 있다. 그 이후 상당한 세월이 흐른 지금도 컴플라이언스 추진 체제의 기본형은 변하지 않고 다음과 같이 되어 있다.

1 컴플라이언스 규정의 정비
- 기업행동규범
- 임직원 행동규범(임직원 윤리규정)

2 컴플라이언스 체제의 구축
- 컴플라이언스 담당 임원의 설치
- 컴플라이언스 부문의 설치

3 내부통보제도·외부통보제도의 구축·운용

4 컴플라이언스에 관한 기본방침 책정

5 컴플라이언스 교육·연수 실시

6 직장환경·컴플라이언스 의식의 조사·모니터링

7 컴플라이언스상 위기관리체제의 정비

11 「米商務省ガイドラインにみる,「ココム」企業に重い責任: 内部規制へ専門部(経営)」,『日本経済新聞』, 1987. 9. 5.

12 「東芝公表,「関係者, 追加処分を」: 東芝機械事件で報告書」,『日本経済新聞』, 1987. 9. 10.

13 日本経済団体連合会,「企業倫理への取組みに関するアンケート調査結果」, https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/006.pdf(최종검색: 2023. 5. 8.).

다만 법정 제도와 경제단체가 제시한 가이드라인에 따른 컴플라이언스 추진 체제를 구축했다고 해서 사내 및 직장의 부정행위를 근절할 수 있는 것은 아니다. 실제로 2015년 발각된 부정회계 문제로 큰 물의를 일으킨 도시바는 일찌감치 위원회설치회사(현재의 지명위원회 등 설치회사)로 이행하여 기업지배구조의 우등생으로 인식되었으며 컴플라이언스 대책에도 만전을 기하고 있다고 평가되었다. 그러나 막상 뚜껑을 열어 보니 최고경영자를 포함한 의도적이면서도 조직적인 부정행위 실태에 대해 이 기업의 역대 CFO(최고재무책임자)·재무부장·재무부담당자가 묵인하였을 뿐 아니라, 경영감사부와 감사위원회는 물론이고 회계감사인까지도 기능부전에 빠져 있었다고 한다.[14]

4) 감사와 컴플라이언스

회사법상의 기관으로는 이사회의 직무와 집행을 감독하고 검사하는 감사역 등으로 구성되는 감사역회 등(=감사역회, 감사 등 위원회·감사위원회)을 설치할 수 있다. 또한 내부감사부문(예: 감사부, 내부감사실 등)이 업무라인과 독립된 부문으로 설치되어, 그 부문에 의한 내부감사를 통해 피감사부문(부처)에서의 내부관리태세 전반의 적절성·유효성이 검증될 것으로 기대된다.

사내에서 객관적·중립적인 감사기능을 지닌 감사역 등 감사, 내부감사 및 회계감사의 기능이 실효적으로 발휘되고 있다면, 사내와 직장에 잠재하는 부정행위의 싹을 도려내고 나아가 중대한 법령위반 등을 사전에 방지할 수 있는 수단이 정비되어 있을 것이다. 구체적으로 감사의 목적은 법령 등과 사내규정에 반하는 행위·행동의 조짐을 조기에 발견하여 감사를 받는 대상의 증상이 심각해지기 전에 손을 쓰는 데 있다. 특히 업무감사에 거는 기대는 반복되는 법개정과 함께 그 어느 때보다도 높아지고 있다. 그러나 기업 등 부정행위 사실이 표면화되면 감사실시 태세가 '그림의 떡'에 불과했던 경우가 많다. 그러하니 일본 국내외에 산재하는 사업소에서 일상의 운

14 株式会社東芝第三者委員会,「調査報告書」, 2015. 7. 20., 200쪽.

영이 적법하고도 적절하게 수행되는지 여부를 감독하고 검사하는 것은 더욱 곤란하다. 그 때문에 일정 규모 이상의 기업에서는 앞서 소개한 컴플라이언스 추진 체제를 구축하고 있는 것이다.

4. 불상은 만들었으나 혼을 불어넣지 못한 상황(仏作って魂入れず)의 실태: 컴플라이언스의 사각지대에서 벌어지고 있는 일

1) 사각지대

대부분의 일본기업에서는 내부감사태세와 컴플라이언스 추진 체제를 정비·운용하고 있다. 그러한 부정행위 억제 제도가 기능하고 있다면 사내와 직장에 잠재하는 부정행위의 싹을 적발하고, 나아가 중대한 법령위반을 사전에 방지할 수 있을 것이다. 그런데 현실적으로는 부정행위가 발생한다.

사람의 시야는 180도·상하 150도가 한계라고 한다. 또 자신의 눈에 들어오는 정보를 전부 인식할 수도 없다. 더구나 자신이 보고 싶은 것 앞에 장애물이 있으면 시야로 확인할 수 없는 구역 즉 사각지대가 생긴다.

'일본 제조업의 신뢰를 뒤흔드는' '메이드 인 재팬 신화의 붕괴' 등의 제목으로 보도된 일련의 품질부정사건은 현장에서 일하는 사원에 의한 부정행위로 그 실행기간이 10년을 넘는 경우도 적지 않았다. 만약 그것이 사실이라면, 직장에서 이루어지고 있는 행위가 혹시 법령 등에 저촉되는 부정행위인 줄을 직장의 그 누구도 꿈에도 생각하지 못했던 것은 아닐까라는 느낌조차 든다. 즉 사외의 인간에게는 부정한 행위·행동이 현장에서 일하는 사람에게는 언제나 있는 일이라는 감각이지 않았을까? 그렇다면 컴플라이언스 추진 체제는 제대로 확실하게 기능하고 있던 것일까? 부정행위의 원인 규명을 목적으로 설치된 제3자위원회의 조사보고서를 보면, 부정행위의 조기 발견과 억제를 목적으로 한 사내의 제도와 구조가 기능부전에 빠져 있던 것은 아닐까 하는 의심을 지울 수 없다.

2) 제3자 체크 기관과 내부감사의 그늘에서…

피합병기업에서 이루어지던 부적절 행위를 계승한 사례가 나카야마제강소(中山製鋼所)이다. 이 기업에 따르면 "OB를 포함한 관계자에 대한 조사로부터 롤 제품에 대한 부적절 행위는 1993년에 롤 제조기업인 미쓰보시기공(三星機工) 주식회사를 당사가 합병하기 이전부터 이루어지던 것이 확인되었다."[15]라고 한다. 인수 이후도 부정행위의 사실이 표면화되지 않은 것은 다음에서 인용하는 것처럼, "감사하는 체제와 기능이 부전상태"에 있었기 때문이라고 한다.

- 당사 주물기계 부문은 2006~2012년간 품질 관리 시스템(ISO9001)인증을 취득했는데, 그동안 외부의 등록 인증기관에 의한 심사와 자사 부문에 의한 내부감사를 실시했지만 본건에서는 부적절 행위가 검출되거나 시정되지 않았습니다.[16]
- 내부감사부문이 실시하고 있는 일상업무 감사에서도 주물기계 부문의 품질 컴플라이언스 과제가 대상이 된 적은 없고 부적절행위가 지적되지 않았습니다.[17]

이 사안에 대해서는 "부적절 행위의 실행자와 인식자(주로 과장에서 담당자급)가 부문장에게 보고한 사실이 인정되지 않았다"고 하고, 또한 "수기와 수작업 공정이 많아서 쉽게 고쳐 쓸 수 있는 상황", "품질보증의 독립성을 결여한 품질관리체제" 등의 과제도 지적되었다.[18] 본래라면 제3자 검사·인증기관에 의한 심사와 사내감사부문의 감사 과정에서 현장의 부정행위가 드러나야 했다. 그러나 실제로는 그러한 사내외 체크 기능이 유효하게 기능하지 않았던 것이다.

15 株式会社中山製鋼所,「ロール製品の品質に係る不適切行為の調査結果と再発防止策について」, 2019. 1. 31., 2쪽.
16 株式会社中山製鋼所,「ロール製品の品質に係る不適切行為の調査結果と再発防止策について」, 4쪽.
17 株式会社中山製鋼所,「ロール製品の品質に係る不適切行為の調査結果と再発防止策について」, 4쪽.
18 株式会社中山製鋼所,「ロール製品の品質に係る不適切行為の調査結果と再発防止策について」, 3쪽.

3) 최고경영자의 메시지와 사내 교육·연수의 함정

품질 컴플라이언스 의식 부족이 부적절 사안을 초래했다고 하는 주식회사 후지쿠라의 조사보고서에는 다음과 같은 내용이 있다.

> 당사의 경영진은 사내규정과 사장 메시지 발신 등에 의해 종업원에 대해 품질의 중요성을 강조하고 있었으나, 중요한 점은 '품질'이라는 말만 강조하는 것이 아니라 '품질보증'과 '품질 컴플라이언스'의 내용으로 공적 규격과 고객사양을 철저하게 준수하다는 설명이 충분하지 못했다.[19]

그룹 각사에서 '검사결과의 왜곡 또는 날조' 등이 이루어진 고베제강소(神戸製鋼所)의 조사보고서에도 다음과 같은 내용이 있다.

> 품질 컴플라이언스에 집중 또는 특화한 전사적이고도 정기적인 교육·연수가 이루어지지 않고, 각 거점의 현장 사원에게 품질 컴플라이언스 의식이 충분하게 침투되지 않았다고 생각된다.[20]

컴플라이언스 추진에는 최고경영자의 리더십, 최고경영자의 자세와 의지가 불가결해 컴플라이언스에 특화된 교육·연수도 중요하다고 한다. 현장에서도 담당자 레벨에서는 누구에게 무엇을 어떻게 전달해야 되는지에 대해 대략적인 공통 이해와 합의가 형성되어 있는 듯하다. 그렇다면 실제로 누구에게 무엇을 어떻게 전달하고 있는 것일까? 컴플라이언스를 외치면서도 말뿐이고 체계적이지 못하다고 지적당해도 반론할 수 없는 상황에 빠져 있지는 않을까?

19 株式会社フジクラ,「当社製品の一部における品質管理に関わる不適切事案に関する調査結果のご報告」, 2019. 4. 25., 15쪽.

20 株式会社神戸製鋼所,「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」, 2018. 3. 6., 43쪽.

4) 사내연수 강사의 묵인

성능검사 기록 데이터의 고쳐쓰기가 있었다고 하는 KYB의 조사보고서에는 연수처에서 이루어지던 부정행위와 그 흔적을 발견하고도 자신이 어떤 행동도 할 수 없었던 사내강사의 사례가 소개되어 있다.

> QA씨(고객서비스부의 간부로 나중에 품질보증부 간부가 된 인물 - 필자 주)는 이관 작업을 위해 G기업 기후 미나미 공장으로 연수를 갔는데, 그때 본건 계수 고쳐쓰기 행위에 대해 인식하게 되었다. 그리고 제조부 간부 재직 중(2008년 1월~2010년 6월)에 계수가 기재된 성능검사 기록표를 발견했지만, 특별히 그에 대해 다른 누군가에게 확인하지는 않았다.[21]

고객·거래처와 접점을 이루는 고객서비스부 간부직원으로 제조업에서 최후의 방어선으로 평가되는 품질보증 간부를 역임한 QA씨가 상대방의 의향을 미리 짐작하여 배려했던 것인지, 행동을 일으키기에는 장벽이 높았던 것인지, 아니면 연수처에서 이루어지고 있던 행위가 적법성·적절성에 위배된다고 생각하지 않았는지는 분명하지 않다. 다만 업무에 관한 법령 등에 정통했을 간부직원이 검사부정의 현장을 발견하고도 묵인한 사실은 부정행위 문제의 심각성을 잘 보여 주고 있다.

5) 현장에서 통용되는 '잘못된 이해'

고베제강소의 제안으로 시작된 품질 자율점검으로 부적절행위의 실태가 발각된 일본고주파제강소의 조사보고서에는 타 부문에서 제공된 잘못된 정보를 그대로 받아들여서 부적합 제품을 합격품인 것처럼 위장하여 출하한 사례가 적혀 있다.

21 KYB株式会社外部調査委員会,「免震·制振用オイルダンパーの検査工程等における不適切行為に関する調査報告書」, 2019. 2. 4., 47쪽.

검사부장이던 A는 기술부 조강기술실장이던 B로부터 강도시험 방법에 관해 JIS에 규정되어 있는 '시험기의 오차 허용범위 이내'라면 합격품으로 취급해도 좋다는 취지의 견해를 듣고, 그것이 잘못된 견해임에도 불구하고 자신이 직접 JIS의 내용을 확인·검토하지 않고 잘못된 이해에 따라 판단하고 품질보증실장도 그것을 양해했다.[22]

잘못된 규정이 현장에 만연하고 내부통제가 기능하지 않아 부정·부적절한 업무의 진행방식이 수정되지 않고 결과적으로 중대한 부정행위로까지 발전한 전형적인 사례다.

2018년 발각된 레오파레스21의 부실시공 문제에 대해서도 건설성(현재의 국토교통성) 소관의 건축기준법(당시)에는 "나가야(長屋) 또는 공동주택 각 호의 경계벽은 작은 방 내부 또는 천정 내부에 도달하는 것"으로 명기되어 있음에도 불구하고 동사 상품개발 담당부처 사원은 서점에 널려 있는 책(건설성 주택국 건축지도과·일본건축주사회의 감수 서적)을 참조하여 "24공법에서는 중간 층의 천정 내부에 경계벽을 시공할 필요는 없다고 판단했다."[23]라고 한다. 또한 법령상으로는, 단순히 성능을 충족시킬 뿐만 아니라 고시 또는 주무장관이 인정하는 사양에 따라야 한다고 되어 있는데, 동사 사원은 "소정의 소음 차단 성능 및 방화 성능을 충족시키면 주무장관의 인정·고시에 적합하지 않은 소재를 사용해도 건축기준법상 문제가 없다고 생각했다."[24]라고 한다. 두 경우 모두 원전을 찾아보면 해결될 문제였다. 그러나 실제로는 사내와 직장의 모두가 잘못된 정보를 믿어 의심치 않았기 때문에 중대한 부정행위로까지 발전했던 것이다.

6) 내부감사의 기능부전과 내부고발제도 운용의 실태

사내와 직장에서 이루어지는 부정행위는 내부감사에서 시정되든지 내부통

22 日本高周波鋼業株式会社,「当社グループにおける不適切行為に関するご報告」, 2018. 3. 6., 47쪽.
23 株式会社レオパレス21外部調査委員会,「施工不備問題に関する調査報告書」, 2019. 5. 29., 40쪽.
24 株式会社レオパレス21外部調査委員会,「施工不備問題に関する調査報告書」, 82쪽.

보·내부고발을 매개로 사내에서 공유·시정되는 법이다. 그러나 레오파레스21의 경우에는, 다음의 내부감사 실태에서 나타나는 것처럼, 동사 감사부의 감사항목에 건물의 건축관계법령 적합성이 포함되지 않고 설마 자신들이 불법 건축물을 건축하고 있다고는 꿈에도 생각하고 있지 않았던 것으로 생각된다.

> 감사부에 보존되어 있는 가장 오래된 감사계획은 2005년 당시의 것인데, 감사항목(청부건축사업관계)은 다음과 같다. 근태, 금고, 현금, 보통예금, 철거비용, 지불명세서, 가지급금, 회사차량, 중요서류, 영수증보관증, 인지 및 우표, 공사과(工事課), 중요품 보관, 중요 열쇠, 중요 도장, 티켓류, 전화카드, ID카드 및 사원 배지, 사무인계, 마스터 키, 점포 내 환경정비, 택배, 기타 등 즉 업무 과정에서 취급되는 각종 회사 자산의 적절한 관리에 초점이 맞춰져 있다. 본건 부실 시공 문제인 건물의 건축관계법령 적합성은 감사항목에 포함되지 않고 … 2003년 11월부터 2010년 3월까지 내부감사실장을 역임한 DD씨는 … "본건 부실시공이 작년에 발각되기 전까지는 건축확인을 거친 이상 법령 위반의 설계가 아닐 것이고, 그것이 실제로 지어진 이상 확인을 받은 대로의 건물일 것이라고 성선설로 생각하고 있었다."라고 증언했다. … 2010년 4월부터 2019년 3월까지 감사부에 재적한(2015년 4월 이후 감사부장) EE씨도 건축물의 건축관계법령 적합성을 특별히 감사항목·요점으로 한 적은 없다고 증언했다. … 레오파레스 21의 내부감사부문에서는 창설 이래 본건 부실시공이 발각된 최근까지 동사가 개발하는 상품이 건축관계법령에 위반하고 있다는 것을 특별한 리스크로서는 인식하지 못했고, 그 때문에 감사항목·요점으로 한 적은 없었던 것이고, DD씨가 말하는 성선설적인 사고가 내부감사 담당자에게 널리 공유되고 있던 것으로 생각된다. 이 점이 본건 부실시공이 내부감사에서 발견되지 않았던 이유라고 생각된다.[25]

통상 이런 유형의 부정행위는 사원과 거래처로부터의 내부고발로 발

25 株式会社レオパレス21外部調査委員会,「施工不備問題に関する調査報告書」, 107~108쪽. 생략은 인용자.

각되는 경우가 많다. 그러나 본건은 부정행위의 사실이 발각되기까지 과거 12년간 1,087건의 통보를 조사해도 시공부실에 관한 건은 존재하지 않았다고 한다. 내부고발제도 운용의 실태에 관해서는 다음의 조사보고서를 통해 확인할 수 있다.

> 사내에서도 원래 권력남용이 많고 내부통보제도가 권력남용 대책으로 도입되었기 때문에 내부통보제도를 자신이 피해를 입고 있는 상태를 타개하기 위한 도구로 이용하는 사원이 많고, 자기자신에는 특히 피해가 없지만 회사의 컴플라이언스에는 문제가 있는 사항을 고치기 위한 제도라는 의식이 부족했던 듯하다.[26]

내부감사의 체제와 컴플라이언스 추진 체제가 구축되어 적절하게 기능하고 있다면 사내와 직장에서 부정행위의 대부분은 시정되었을 것이다. 그러나 실제로는 기업 등 부정행위 발각 후 미디어 보도에 단골로 등장하는, '불상은 만들었으나 혼을 불어넣지 못'했다는 속담처럼 부정행위의 조기 발견과 억제를 목적으로 한 사내 제도와 구조가 기능부전에 빠져 있는 경우도 있는 것이다.

5. 왜 인간은 부정행위를 저지르는가?

1) 매뉴얼에 불과하지만, 그래도 필요한 매뉴얼

컴플라이언스란 법령 등에 정해진 순서 및 사내·직장에서의 규정과 규칙에 따라서 당면의 일과 업무를 추진하는 것을 의미한다. 실제로 사내와 직장에는 일의 순서와 룰이 표시된 표준작업순서(SOP)와 업무 매뉴얼이 정비·배치되어 있다. 담당하는 업무와 직종에 따라서는 법령 등으로 매뉴얼류의 정비·점검이 의무화되는 경우도 있다. 또한 사원의 전근과 인수인계가 있기

26 株式会社レオパレス21外部調査委員会,「施工不備問題に関する調査報告書」, 110쪽 참조.

때문에 선임과 후임의 담당자 간에 일과 업무를 효율적으로 공유하기 위해 매뉴얼류를 정비하는 경우도 있다. 그렇다면 운용의 실태는 어떠할까?

사명을 밝힐 수는 없지만, 예전에 업무차 방문한 기업의 담당자에게 슬며시 매뉴얼의 소재를 질문한 적이 있다. 그러자 그 사람은 책상 서랍의 구석에서 먼지를 뒤집어쓰고 구깃구깃해진 종이 매뉴얼을 꺼내서 "아, 여기 있습니다."라며 미소를 지었다. 기업에서 흔히 볼 수 있는 이러한 풍경을 어떻게 생각해야 할까? 매뉴얼에 기록된 작업 순서와 규칙이 사원의 머릿속에 패턴화되어 사내와 직장에서 일이 적절하게 수행되고 있다면 문제는 없다(다만 법령으로 매뉴얼 설치가 의무화되어 있는 경우를 제외). 일에 관련된 여러 가지를 매뉴얼화해서 컴플라이언스의 침투를 도모하고자 하는 사람은 수긍하지 않을지 모르나, 결과가 좋으면 모든 게 좋다는 식이다. 그런데 사원이 매뉴얼을 무시하고 일을 하고 있는 장면과 상황을 상상해 보라. 룰 없이 일이 진행되고 있는 상태다. 매뉴얼의 기재내용에는 사내·직장의 부정행위 억제와 작업안전 확보 등의 목적과 의도를 위해 책정·도입된 것도 있다. 실제로 매뉴얼에 명기된 룰에 반하는 행위·행동이 중대한 부정행위와 중대한 사고로 이어지는 경우도 있다. 그렇다고 한다면 '한낱 매뉴얼에 불과하지만 그래도 매뉴얼이 필요'하다고 할 수 있다.

2) 부정행위 선택

연수 중에 사원의 본심을 들어 보면, '알고 있지만 귀찮다', '컴플라이언스의 중요성은 이해할 수 있지만 번거롭다'라는 의견이 들려온다. 확실히 컴플라이언스를 철저하게 운용하면 정해진 것을 정해진 대로 할 것이 요구되어 업무가 번잡하게 된다. 더구나 룰을 엄격하게 운용하려면 '무엇이 부정행위이고 무엇이 그렇지 않은지'를 분명하게 정의하고, 부정행위를 한 사원에 대한 처분에도 일관성이 있어야 한다.

무엇을 어디까지 하면 좋을까? 본디 일에 컴플라이언스를 끌어들이는 것은 무엇 때문일까? 서점에 널려 있는 컴플라이언스 입문서와 해설서를 읽어 보면, 조직에서 일하는 사람들의 사고회로에 마치 바이러스 대책 소프

트웨어(백신 소프트웨어)를 깔려는 것 같다. PC와 태블릿에 인스톨한 소프트웨어를 실행하면 바이러스 정의 소프트웨어도 자동으로 갱신되어 새로운 외부의 공격에 대비할 수 있게 된다. 즉 사내와 직장에서 일하는 사람들의 사고회로에 법령 등이 개정된 사실을 주입하여 부정한 행동을 배격하고 올바른 행동을 선택할 수 있도록 프로그램을 고치면 된다.

만약 그러한 기능을 살아 있는 인간에 탑재하게 된다면 조직에서 일하는 모든 사람들이 스스로 부정한 행동을 배격하고 올바른 행동을 선택할 것이다. 그러나 현실적으로 인간의 뇌는 거기까지 진화되어 있지 않다. 사태의 경중은 별도로 하더라도, 해서는 안되는 줄 알면서도 사내와 직장의 룰에 위반된 행동을 해 버리는 경우도 있다. 상대방에게 좋을 것이라고 생각해서 한 것이 반대의 결과를 내는 경우도 있다. 전형적으로 분류하자면, 컴플라이언스상의 의사결정 장면에는 다음의 4가지 패턴이 존재한다.

① 규정을 바르게 이해하고 바르게 행동한다.

② 규정을 바르게 이해하지 않지만, 바르게 행동한다.

③ 규정을 바르게 이해하고 있지만, 부정행위를 한다.

④ 규정을 바르게 이해하지 않고 부정행위를 한다.

컴플라이언스상으로는 ①이 가장 바람직하다. 대부분의 사람들은 업무상의 룰에 따라 올바르게 행동하고 있다. 다만 룰의 의미에 대해 질문하면 정확하게 답변할 수 있는 사람은 소수일지도 모른다. 실제로 올바른 행동을 선택하는 사람이 룰을 올바르게 이해하고 있지 않은 경우도 있다. 그 경우는, 당사자가 인지하지 못하는 곳에서 업무상의 룰이 머릿속에서 패턴화되어 룰에 따른 행동을 자연스럽게 선택하고 있는 것으로 생각된다. 흔히 말하는 '습관형성'이다.

②는 합격점에는 도달해 있다. 결과가 좋으면 모든 게 좋다고 한다면 할 말이 없지만, 형식만으로 실질을 수반하지 않는다. 그 때문에 형식적인 준수에 그쳐 룰의 형해화를 초래할 조짐이 있다고 할 수 있다. 그러나 룰 가운

데는 사내·직장에서의 부정억제와 작업안전 확보 등의 목적과 의도를 위해 책정된 것도 있다. 실제로 매뉴얼에 기재된 룰의 의미를 정확하게 이해하지 않고 기기류를 조작했기 때문에 중대한 부정행위와 사고를 초래한 경우도 있다. ②는 전형적인 형식주의라고 할 수 있는데, 보기에 따라서는 올바르게 행동하고 있기 때문에 문제가 없다고 할 수도 있다.

컴플라이언스의 관점에서 문제가 되는 경우는 ③과 ④다. ③은 잘못되었다는 것을 알면서 사내와 직장에서 부정행위와 나쁜 일에 가담하는 경우이다. 사내와 직장의 동료를 둘러보아도 자신이 지금 실제로 취하려는 행동이 부정한 선택이라는 것을 충분히 알면서 부정한 행동을 굳이 선택하는 사람도 있다. 통속적인 의미에서의 확신범으로 의도적인 부정행위의 전형이라고 할 수 있다. 그렇다면 왜 좋지 않은 일인 줄 알면서 부정한 행동을 일부러 선택하려는 것일까? 예를 들어 횡령·착복, 부정한 전매처럼 사리사욕에 눈이 멀어 부정한 행위에 빠지는 사람도 있고, '전례를 따라서' '나쁜 업계관행·상관행에 따라서'인 경우도 있으며, '조직과 부문을 위해' '고객·거래처를 위해' 부정행위를 저지르는 사람도 있다.

마지막으로 일본 국내에서 발각된 일련의 품질 부정과 기업 등 부정행위의 대부분은 ④라고 할 수 있다. 구체적으로는 자신들에게 좋은 식으로 룰을 해석하여 사내와 직장에서 부정행위를 하는 것이다. 또한 법령 등에 위반되는 업무의 추진방법이 사내와 직장의 인수인계 사항으로 되어 있기 때문에 부정행위가 직장 전체 단위로 이루어지는 경우도 많다. 예전의 일본기업에서 '비밀 매뉴얼'의 존재가 화제가 된 적도 있다. 직장의 모두가 정규 매뉴얼에 따라 일하는 것을 선이라고 보지 않고 위법한 작업 순서 등을 문서화한 비밀 매뉴얼에 따라 일하는 것이다. ③과 ④는 매뉴얼류를 활용하지 않고 또한 룰을 무시해서 부정행위가 일어나고 있다는 점에서 공통적이다.

6. 해서는 안 되는 줄 알면서도…

나쁜 일인 줄 알면서 부정한 행동을 선택하는 경우가 있다. 고대 그리스의 철학자인 아리스토텔레스가 살았던 시대에서 현대에 이르기까지 분명하게 위법이다, 좋지 않은 것이다, 윤리적으로 옳지 않다는 것을 알면서 부정행위를 저지르는 데는 그 나름의 동기와 이유가 있을 것이다.

1) 인간의 나약함: 아크라시아론

아리스토텔레스의 윤리학에 관한 저작들을 편찬한 『니코마코스 윤리학』 제7권 제3장은 해야만 하는 일을 잘 이해하면서도 부정한 행동을 선택하는 인간의 심리에 대해 분석하고 있다.[27] 흔히 말하는 아크라시아론이다.

고대 그리스어에서 아크라시아는 '억제가 없음'을 의미한다. 아리스토텔레스에 따르면 인내와 자기억제가 안되는 사람은 자신의 눈앞에 유혹이 보이면 자신의 규범의식이 마비되어 기능하지 않는다고 한다. 즉 해서는 안 되는 줄 알면서 자신의 욕망을 억제하지 못해, 해서는 안 되는 일을 해 버리는 것이다. 이러한 사람을 철학의 세계에서는 '자제심을 결여한 인간'(akratic person)이라 한다.[28] 아리스토텔레스의 아크라시아론에서 실천적 3단논법은 다음과 같다.[29]

보편적인 판단(대전제): 무엇이든지 부정한 행동을 취해서는 안 된다.

개별적인 판단(소전제): 자신이 지금 하려고 하는 것은 부정한 행동이다.

결론: 자신이 지금 하려고 하는 행동은 해서는 안 된다.

아크라시아론에 나오는 자제심이 결여된 인간은 성급한 유형과 약한 유형으로 분류된다. 전자는 자신이 지금 하려고 하는 행동을 해서는 안 된다

27 アリストテレス, 朴一功 訳, 『ニコマコス倫理学』, 京都: 京都大学学術出版会, 2002, 299~323쪽.
28 相澤康隆, 「アリストテレスのアクラシア論: 伝統的解釈とその修正」, 『哲学』 60号, 2009, 8쪽.
29 相澤康隆, 「アリストテレスのアクラシア論: 伝統的解釈とその修正」, 121~135쪽.

는 결론에 이르기 이전에 자신의 눈앞에 있는 유혹에 빠져 버린다. 후자는 자신이 지금 하려고 하는 행동을 해서는 안 된다는 것을 알고 있다. 하지만 부정한 행동에서 얻는 기분 좋은 무언가를 갖고 싶다는 마음의 갈등을 거친 끝에 부정한 행동을 선택한다. 결과는 같아도 양심의 가책을 느끼느냐 여부가 다르다.

본고의 문맥에서 아크라시아론을 해석하면, 눈앞의 유혹에 굴복하는 인간의 나약함을 지적하는 듯하다. 컴플라이언스 부문의 담당자와 흉금을 터놓고 얘기해 보면, 인간의 욕망과 이기심이 부정한 행동을 유발한다는 주장에 공감하는 사람이 많다. 경영자와의 면담 과정에서도 성약설(性弱說)이라는 말을 자주 듣는다. 성선설도 성악설도 아닌 성약설을 지지하는 사람들은 인간이 매우 나약한 생물이라는 전제하에서, 인간은 자신이 처한 입장과 상황에 굴복하여 부정과 악행에 빠진다고 주장한다. 확실히 부정을 저지르는 사람들에게 왜 그렇게 했냐고 물으면 '별생각 없이…', '눈앞의 유혹에 못 견디고…'라고 답한다. 어떤 기업에서 일하는 사원에게 연수 기간 중, 부정행위의 유혹에 빠지지 않도록 직장의 책상 위에 가족 사진을 놓아 두고 있다는 얘기를 들은 적이 있다. 부정행위가 드러나서 책임을 지게 되는 사람은 현장에서 일하는 사원인 경우가 많다. 따라서 자신의 눈이 미치는 범위 내에 가족 사진을 두어서 긴장이 풀리는 것을 방지하기 위한 것이다. 그러한 방법으로 자신의 나약한 의지를 다시 다질 수 있다면 이 또한 유효한 방법일 것이다. 그런데 가족의 생활을 지키기 위해 나쁜 줄 알면서 일부러 그것을 했다는 소리도 듣게 된다. 그렇다면 역시 인간은 매우 나약한 존재인 듯하다.

2) 조직을 위해

사내·직장의 부정행위 원인을 규명하기 위해 조직된 제3자위원회가 작성 공표한 조사보고를 보면, 부정행위의 당사자가 본심에서 조직을 위해서, 부문을 위해서 누군가의 지시를 받지 않고 부정한 행위에 손을 대는 과정이 상세하게 기술되어 있다. 이러한 조직을 위해서라는 명목하의 부정은 조직행동론의 영역에서 '비윤리적 향조직행동'(Unethical Pro-Organizational Behav-

ior)으로 불린다.[30] 또한 자신이 속하는 조직과 부문의 틀을 넘어서, 고객·거래처를 위해 부지불식간 부정한 행동을 선택하는 경우도 있다.

3) 고객·거래처가 요구하는 QCD

연수과정에서 종종 화제로 되는 것은 고객·거래처가 요구하는 QCD(품질·비용·납기)가 원인이 되어 부정행위를 저지르게 되는 경우다. 고객의 기대와 요구에 부응하기 위해서라는 자세가 규범의식의 희박화를 초래하고 나아가서 부정행위의 선택을 정당화시키는 것이다.

(1) 품질(Q): 고품질

고객·거래처는 상대방에게 고품질을 요구한다. 이제까지 '일제'(Made in Japan)는 고품질의 대명사였다. 과연 지금도 정말로 그렇다고 자신 있게 이야기할 수 있을까? 예전에 일본 국내의 제조업 현장에서 품질 데이터의 위조 문제와 부적절한 검사가 잇달아 발각되어 제조업의 신뢰를 허무는 일이라고 대대적으로 보도되었다. 그로부터 코로나19를 거친 현재에도, 역시 사건 전말을 상세하게 소개할 수는 없으나, 고객·거래처가 요구하는 높은 수준의 품질 요구기준을 맞출 수 없었기 때문에 해당 제품의 검사 데이터를 위조·날조한 증명서를 첨부하여 마치 요구기준을 충족시킨 것처럼 납품한다는 식의 부정을 현장 담당자로부터 듣는다. 고객 요구기준을 충족시키지 못하면 사실대로 상대방에게 전달하면 될 듯하나, 그렇게 하면 도매업자가 받아주지 않기 때문에 그럴 수 없다고 한다.

(2) 비용(C): 낮은 비용

이윤을 늘리기 위한 비용삭감은 제조업자에게는 지상명령이다. 하지만 환율은 엔저로 전환되고 자원가격의 급등과 원재료 가격 상승이 이어지고 있

30 E. E. Umphress et al., "Feeling Activated and Acting Unethically: The Influence of Activated Mood on Unethical Behavior to Benefit a Teammate," *Personnel Psychology*, 2020, pp. 95~123.

다. 천연자원이 적고 에너지 문제까지 안고 있는 일본에게 엔저·자원가격 상승은 심각한 문제다. 원래대로라면 판매가격에 전가해야 하지만 디플레이션 극복은 여전히 지지부진하다. 그렇다면 기업의 노력으로 해결해야 하는데, 이미 기업의 노력만으로 해결할 범위를 넘어서고 있다. 그러한 사실과 함께 원가를 낮춘다는 명목하에 사양서에 기재되어 있지 않은 자재를 사용한 사실을 상대방에게 숨기고 납품하는 경우도 종종 보인다.

(3) 납기(D): 단기간 납기

제조업 현장에서는 제품수명주기(product life cycle)의 단축과 리드 타임의 단축이 절실하다. 또한 '한번 정해진 납기는 반드시 엄수해야 한다', '납기를 지키는 것이 곧 일이다'는 식의 납기 절대주의 신봉자도 많다. 나아가 본사 영업부문과 제조현장과의 관계는 종종 주종관계에 있다. 즉 본사 영업부분이 주인이고 제조현장이 종속적 지위에 있어, 본사 영업부문이 제조현장에게 재촉하는 것이다. 그중에서도 '납기는 MUST'라는 말은 무슨 일이 있더라도 납기를 맞추라는 강력한 지령적 의미를 지닌다. 그 때문에 현장에서 일하는 사원 중에는 법령에 정해진 검사를 생략하면서까지 납기를 맞추려는 경우도 있다. 물론 본사 영업부문은 법령과 사내 룰을 위반하면서까지 납기를 지키라고는 지시하지 않는다. 그러나 부문 간의 주종관계를 배경으로 현장에서 일하는 사원에게는 그렇게 들린다고 한다.

나라나 지역을 불문하고 고객만족(CS)과 고객제일주의 발상은 기업인에게 기본 중의 기본일 것이다. 나아가 '고객은 신이다'라는 말은 일본기업의 사내와 직장의 구석에까지 침투되어 있다. 그러한 기업인 특유의 정신구조와 당사자 간의 결정사항·약속을 굳이 명문화하지 않고 일을 추진하는 일본 특유의 암묵적인 합의의 상관습·문화가 합쳐져 가장 소중한 고객을 위해서 법령 위반과 부정행위에 눈을 감는 일이 실제로 일어나고 있는 경우도 있다.

4) 사내 사정: 이것도 없고 저것도 없고

고객·거래처가 요구하는 고품질·저비용·짧은 납기를 충족시키기 위해 할

수 없이 부정행위에 빠지게 되는 것을 아무렇지 않게 생각하는 사원도 적지 않다. 상대방의 기대와 요망에 대응하기 위한 자세가 규범의식의 희박화를 초래하고 나아가 부정한 행동 선택을 정당화하는 것이다. 여기에다 일본기업은 최근 ① 인력부족, ② 시간외노동 상한 규제 강화와 무잔업일 도입, ③ 예산달성 압력 문제가 심각해지고 있다. 이것도 없고 저것도 없는 기업에서는 컴플라이언스에 대응할 여력이 없게 되는 것이다.

(1) 인력부족: 일에 필요한 지식과 스킬·기술을 지닌 인력이 부족

최근 수년간에 일본 기업에서 문제가 되고 있는 것이 인력부족이다. 직장에서 일하는 많은 사람들이 이구동성으로 이 문제를 지적한다. 사태는 어떻게 되고 있는 것일까? 현장에서 일하는 사원에서 들은 바로는 대략 다음과 같다. 사원 10명이 일해야 할 현장에서 실제로 일하고 있는 사원 수는 6명이다. 그러면 부족한 4명은 어디서 무엇을 하고 있을까? 담당자 말로는 먼저 2명은 법정 출산휴가(산휴)와 육아휴가(육휴)를 취득하고 있기 때문에 출근하고 있지 않다. 확실히 현재 일본에서는 남성의 육아휴가가 권장되고 있고 육아휴가와 출산휴가의 취득률이 컴플라이언스 지표에도 반영되어 있다. 다음으로 1명은 간병이 필요한 가족을 돌보기 위해 법정 돌봄휴가를 취득하고 있다. 그리고 나머지 1명은 정신쇠약으로 휴직 중이다. 즉 출근하고 있지 않은 사원 4명에게는 각각의 정당한 이유가 있는 것이다. 이러한 인력부족 문제에 대해 인사부가 수수방관하고 있는 것은 아니다. 구체적으로는 대타가 될 만한 인력을 아르바이트와 파트로 보충하고 있다. 다만 이들은 숙련도가 낮아 있으나 마나 한 존재라고 한다.

(2) 시간외노동의 상한 규제 강화와 무잔업일의 도입: 업무량이 많은데도 잔업이 불가능

업무량은 일정한데 직장 내 인원 수가 줄면 한 사람당 업무량은 늘어난다. 예전에는 '맹렬사원'(가정과 사생활은 부차적이고, 회사를 위해 분골쇄신 일하는 사원) '죽기살기 영업'(다음을 생각하지 않고 혈기를 앞세워 돌진하는 영업직)으로 불리는

사원들이 있어, 철야 혹은 막차시간 직전까지 일을 했다고 한다. 그러나 최근에는 '일하는 방식 개혁'(働き方改革)의 일환으로 잔업금지령을 내리는 기업이 늘어나고 있다. 또한 잔업제로까지는 아니더라도 시간외노동의 상한규제가 강화되어 밀린 일을 만회하기 위해 잔업을 늘리는 것도 쉽지 않게 되었다. 나아가 주당 1~2일 정도를 무잔업일(정시에 일을 끝내고 잔업하지 않는 날)로 설정하기 때문에 자신들의 뜻대로 일을 진척시킬 수 없게 되었다.

(3) 예산달성 압력: 매출 목표 달성은 MUST

'매출지상주의' '이익중시 경영'은 부정행위의 근본적인 원인으로 예전부터 지적되었다. 목표달성 압력, 매출달성에 대한 과도한 압력, 매출업적에 대한 공헌도에 의한 인사평가 등의 요인이 부정행위의 온상이라는 견해도 강하다. 사원의 근로의욕을 끌어내기 위한 구조가 부작용을 유발해 부정을 저지르는 사람이 있다. 높은 평가를 얻기 위해, 눈앞의 목표치와 할당량을 채우기 위해 등 사내의 인사평가·보수제도가 심한 압박으로 작용하여 나쁜 일인지 알면서도 무리한 판매 권유와 허위보고에 빠지는 사람도 있다. 혹은 직장의 벽에 붙여진 영업성적 그래프가 신경 쓰여 아무 생각 없이 했다는 말도 듣는다. 목표설정의 방법이 부정한 선택지를 굳이 선택하게 하는 유인이 된다고도 할 수 있다.

연수를 실제로 담당하기도 하는 필자의 관점에서 일본기업의 현장을 관찰해 보면, 컴플라이언스 대응에까지 손이 미치지 않는 현장의 실태도 이해가 된다. 사정을 잘 알지 못하는 외부인에게는 사후적으로 그럴듯하게 해석하고 있다든지 자기정당화로밖에 비치지 않을지 모른다. 이는 확실히 정론으로 사내외의 그 누구도 변명할 여지는 없다. 다만 그것만 애기할 수 없는 사정도 있다. 그러면 현장에서 일하는 사람들은 최근의 현실을 어떻게 생각하고 있는 것일까? 비공식적인 장에서 담당자에게 얘기를 들어 보면, 고객의 기대에 부응하고 싶다는 감정과 부정행위는 나쁘다는 정의감 사이에서 딜레마에 빠지는 사람이 의외로 많다는 것을 알게 된다. 회사에서 일하는 사람들 모두는 아니더라도 고객·거래처의 요구와 기대에 부응하기 위해서는 부정

행위도 어쩔 수 없다는 선택지와 잘못된 것은 어쨌든 잘못이니 부정행위를 저지르지 말아야 한다는 선택지 사이에서 꼼짝 못하는 사원은 의외로 많다.

7. 행동윤리학의 관점에서 보는 부정행위

1) 행동윤리학의 관점

본래라면 올바른 선택지를 선택해야 하는데 왜 부정한 선택지를 선택할까? 곁에서 보면 부정행위를 저지르고 있는 것이 명백한데도 당사자는 마음속에서부터 자신은 올바르다고 믿어 의심치 않는 경우도 있다. 부정행위를 저지르는 사람들이 무엇 때문에 그렇게 생각하는지를 알게 되면 컴플라이언스 부문의 담당자에게 좋은 사례가 될 것이고 나아가 공공재적인 가치도 가지게 될 것이다.

실제로는 어떨까? 부정한 행동을 선택한 바로 그 순간에 당사자가 무엇을 생각하고 있는가에 대해 확실한 증거를 얻을 수 있을까? 만약 얻어진다고 해도 사후적으로 정당화된 것은 아닐까? 나아가 대상이 인간의 의식이라면 다양한 요소가 복잡하게 얽혀 블랙박스화 되어 있다고도 할 수 있다. 부정행위를 저지른 사람들 중에는 이것 저것 고민한 끝에 '에잇' 하고 부정을 선택한 사람이 있을지도 모른다. 한순간 뭔가에 씌어서 평상시에는 생각지도 못했던 대담한 행동을 한 사람도 있을 것이고 양심의 가책과 죄책감 없이 자연스럽게 부정행위를 저지른 사람도 있을 것이다. 실행범의 심리묘사는 여러 가지 있을 것이나 그 어떤 것도 추측의 영역을 벗어나지는 못할 것이다.

'왜 인간은 부정행위를 저지르는가' '왜 지극히 평범한 회사원이 부지불식간에 부정행위에 빠지게 될까?'라는 질문에 부정한 행동을 선택하는 사람들의 판단과 의사결정의 배후에 존재하는 마음의 메커니즘을 해석하여 행동윤리학의 체계화를 시도하고 있는 것으로 바저먼(M. H. Bazerman)·텐브룬셀(A. E. Tenbrunsel)과 기노(F. Gino)의 연구가 있다. 그중에서도 기노에 따르면 ① 자신의 행동이 부정행위라는 것을 어렴풋이 느끼면서도 휴리스틱

(heuristic, 경험치나 직감에 의한 판단)과 바이어스(bias, 편견)의 함정에 빠져 부정행위를 선택하는 경우와 ② 자신이 선택한 행동이 마음 깊은 곳에서 올바르다, 틀리지 않았다고 믿어 부정행위를 선택한 경우가 있다고 한다.[31] 전자는 부정행위의 당사자가 마음속에서 찜찜함과 가책을 느끼고 있다는 점에서 '의도적인 부정행위'다. 그에 비해 후자는 무의식적으로 부정행위를 저지르고 있기 때문에 '의도하지 않은 부정행위'로 불린다.

2) 규범의식의 약화(fading)

사내·직장의 부정행위가 명백히 드러나면 언제 어떠한 경위로 부정행위가 시작되었는가, 부정행위의 당사자는 무슨 생각으로 그렇게 했는가, 사태의 중대성을 인식했는가 등 부정행위의 진상규명과 의도의 소재·악질 정도가 문제가 된다.

기업 등 부정행위의 실태조사와 원인규명을 담당하는 제3자위원회 작성의 조사보고서를 읽어 보면, 사내·직장 부정행위의 원인으로 컴플라이언스 의식의 마비·결여, 법령 준수 의식의 희박화, 준법의식 레벨의 저하가 지적된다. 표현은 미묘하게 다르지만 많은 사내·직장 부정행위는 '규범의식의 약화'가 초래했다는 것이다. 즉 사내와 직장의 정해진 규칙과 룰에 따라 행동해야 한다는 의식이 점차 약해져 없는 상태가 되고 결과적으로 법률규범과 도덕규범에 저촉되는 행위·행동을 선택해 버린다는 주장이다.

사내·직장의 부정행위에 자신이 관여하고 있다는 사실에 다소의 찜찜함을 느끼면서도 시간이 흐르면서 룰 위반이 습관화·항상화되어 버리는 경우가 있다. 시간의 경과와 함께 사람들의 윤리관은 약해지고 이윽고 없어진다. 이러한 심리현상을 일컬어 '윤리관의 약화'(fading)라고 한다.[32] 고매한 윤리관을 지닌 사람조차 자기기만 상태에 빠지면 자신이 부정행위를 저

31 F. Gino, "Understanding Ordinary Unethical Behavior: Why People Who Value Morality Act Immorally," *Current Opinion in Behavioral Science* Vol. 3, 2015, pp. 107~111.

32 M. H. Bazerman and A. E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*, New Jersey: Princeton University Press, 2012, pp. 69~72.

지르고 있다는 감각이 무뎌지고 결국 아무것도 생각하지 않게 된다고 한다. 확실히 눈앞의 일과 일상생활에 쫓기다 보면 무엇이 올바르고 무엇이 그렇지 않은지를 판별하는 안테나의 감도가 둔해진다. 컴플라이언스 연수에서 새롭게 다짐한 사람도 직장의 일상으로 돌아오면 원래 상태로 돌아가지 말라는 법은 없다. 컴플라이언스의 중요성을 머리로는 이해하면서도 과거의 인연과 고객·거래처의 얼굴이 떠올라서 그 사람들을 배신할 수는 없다는 심정으로 부정행위를 저지르는 사람도 있다. 회사 밖이나 보도 등을 통해 부정행위의 사실을 알게 된 입장에서 보면 조금만 생각해도 알 일인데도 부정행위의 당사자와 그 주변 사람들은 '그것이 잘못된 것인지 몰랐다', '청천벽력 같은 얘기다, 설마라고 생각했다'는 반응을 보인다.

3) 마음속에 있는 바이어스와 인지적 실패

인간은 무의식적으로 발동하는 휴리스틱을 사용하여 직관적으로 판단하고 추론할 수 있다. 이는 신속한 판단과 의사결정을 가능하게 하지만, 비즈니스상의 판단과 의사결정을 왜곡시킬 수가 있다. 또한 사내·직장에서 의도하지 않은 부정처럼 비즈니스상의 판단과 의사결정의 왜곡을 초래하는 바이어스 함정에 빠져 당사자도 모르는 사이에 부정한 행동을 선택하는 경우도 있다.

(1) 올바른 판단과 의사결정을 저해하는 바이어스

인간의 마음 깊은 곳에 존재하는 바이어스 때문에, 자신도 모른 사이에 부정한 행동을 선택하는 경우가 있다. 비즈니스상의 판단과 의사결정을 왜곡시키는 요인으로 해먼드(J. S. Hammond) 등은 다음의 유형을 제시하고 있다.[33]

- 앵커링(anchoring) 바이어스: 과거의 사건과 경험에 얽매여 어떻게 행동해야 될

33 J. S. Hammond et al., "The Hidden Traps in Decision Making," *Harvard Business Review* Vol. 76 No. 5, 1998, pp. 47~48.

지를 착각한다.

- 현상유지 바이어스: 인간은 손실회피 경향이 강해서 무사안일주의를 선호한다.
- 매몰비용(sunk cost) 바이어스: 과거의 방법이 더 이상 유효하지 않게 되었는데도 그것을 수정하지 않고 전례주의에 빠져 부정한 선택을 하게 된다.
- 확증 바이어스: 인간은 자신이 이렇게 하고 싶다는 욕구를 가지게 되면, 왜 그것을 하고 싶은지에 대한 질문을 외면한 채 자신에게 편리한 정보에만 관심을 갖게 된다.
- 프레이밍(framing) 바이어스: 인간은 자신이 의식하지 못한 채 프레임을 선택하고 있다. 다만 잘못된 프레임을 선택하면 결과적으로 부정행위를 선택하게 된다. 또한 의사결정의 장면과 상황에 적합한 프레임이 항상 선택된다고는 할 수 없고, 자신 이외의 타인에 의해 프레임 선택이 의도적으로 조작될 수도 있다.
- 자신과잉 바이어스(신중 바이어스·재현가능성 바이어스): 어떻게든 되겠지라고 장래를 낙관적으로 전망하기 때문에 판단을 그르친다든지 부정행위를 선택한다. 그와는 반대로 돌다리도 두드리고 건넌다는 신중한 태도 때문에 판단을 그르친다든지 부정한 행동을 선택하는 경우도 있다. 나아가 과거에 경험한 극단적인 사건에 얽매여 판단을 잘못한다든지 부정한 행동을 선택하는 경우도 있다.

이제까지의 연구에서 얻어진 성과에 비추어 사내·직장에서의 부정행위 실태를 보면, 올바른 판단과 의사결정을 저해하는 바이어스 함정에 빠져 자신도 모르는 사이에 부정한 행동을 선택해 버리는 인간이 모습이 잘 나타난다. 실제로 사내와 직장에서 나타난 부정행위가 선배사원에게서 인계받은 사항으로 전임자를 따라서 했다는 경우가 있다. 무사안일주의와 전례 답습 등이 원인이 되어 부정행위가 장기간 표면화되지 않았던 경우도 있다. 또한 연수 현장에서 들은 바로는, 동조압력이 강한 무라(村) 사회적인 직장에서는 동료에게 이른바 'KY'(空気を読めない人, 분위기를 읽지 못하는 사람)로 찍히기 싫어서 부정행위 사실을 알면서도 지적하지 않는 경향도 보인다. 나아가 다소 찜찜함을 느끼면서도 '뭐 괜찮겠지' 하는 심정으로 컴플라이언스를 흘려

버리는 사람도 있다. 이처럼 바이어스 함정에 빠진 인간의 뇌는 실제로 존재하는 사내·직장의 부정행위 사실을 마치 존재하지 않는 것처럼 조작적으로 처리해 버린다.

(2) 비즈니스상의 판단과 의사결정의 오류와 왜곡을 낳는 인지적 실패(1): 무의식적으로 행해진 왜곡된 패턴 인식과 감정의 표찰 부착

인간의 뇌는 무의식적으로 이루어지는 '패턴 인식'과 '감정의 표찰 부착'에 영향을 미치는 인자에 의해 자신이 선택한 부정한 행동을 마치 그렇지 않을 것처럼 생각하는 경향이 있다.

의사결정의 신경과학 분야에서 얻어진 성과에 따르면, 인간의 뇌는 자신이 처한 상황을 판단하여 자신이 취할 행동을 선택한다. 구체적으로는 ① '패턴 인식'을 이용하여 (자신의 주위에서) 무엇이 일어나고 있는지, 자신은 무엇을 하고 있는지를 판단한다. ② 뇌의 기억영역에 축적된 '감정의 표찰 부착'에 의해 무엇에 어떻게 반응하고 무엇을 무시해야 할지를 결정한다.[34] ①과 ② 모두 무의식적으로 이루어지기 때문에 비즈니스상의 즉각적인 결정에 유효하다. 문제는 다음에서 설명하는 것처럼 자신의 패턴의식과 감정의 표찰 부착이 자신이 모르는 곳에서 무언가의 인자에 의해 왜곡된 경우다.

캠프벨(A. Campebell) 등이 특정한 첫 번째 인자는 "[누구의 눈에도]좋지 않은 결과를 가져오는 이기심이 솟아날 때"[35]이다. 두 번째 인자는 "[특정 사상]에 대한 왜곡된 확신에 빠진 때"[36]이다. 세 번째 인자는 "인간의 판단과 의사결정을 잘못된 방향으로 유도하는 기억으로 연결될 때"[37]이다. 어떤 경우에도 원래는 인간의 뇌가 경고 램프를 발동시켜 부정한 행동선택을 저지해야 한다. 확실히 자신의 사고 패턴을 자신의 마음과 본능으로 느껴서 이해

34 A. Campebell et al., "Why Good Leaders Make Bad Decisions," *Harvard Business Review* Vol. 87 No. 2, 2009, pp. 60~66.
35 A. Campebell, "Why Good Leaders Make Bad Decisions," p. 63.
36 A. Campebell, "Why Good Leaders Make Bad Decisions," p. 63.
37 A. Campebell, "Why Good Leaders Make Bad Decisions," p. 63.

할 수 있는 사람과 동료의 생각과 의견에 동조할 수 있는 사람이라면 세이프가드가 발동해서 부정한 행동을 선택하지 않을 것이다. 그러나 그러한 자신을 객관화할 수 있는 인간과 타인의 시선을 의식할 수 있는 사람은 매우 소수여서 결과적으로는 부정한 행동을 선택하게 되는 것이다.

(3) 비즈니스상의 판단과 의사결정의 오류와 왜곡을 낳는 인지적 실패(2): 무의식하에서의 자기제어능력의 실패

무의식하에서 부정을 저지르는 사람의 성향은 사회심리학 분야에서 '도덕이탈'이라고 한다. 도덕이탈이란 '무의식 중에 인간을 부정한 행동으로 유도하는 심적 프로세스'[38]다. 부정한 행동을 제어하는 인간의 인지 메커니즘을 해명한 사회인지이론에 따르면, 인간은 자신의 도덕기준에 맞지 않는 부정한 행동을 선택하려고 하면 심리적 스트레스를 느낀다. 그 때문에 자기제어능력이 기능하여 부정한 행동을 제어하게 된다는 것이다. 그러나 자신이 취하려고 하는 부정한 행동과 그것을 막으려고 하는 자기제어능력과의 인지 연결이 단절되면 부정한 행동을 제어할 수 없게 된다.

부정한 행동에 경고를 발령하는 자기제어능력이 기능부전에 빠져 무의식하에서 부정한 행동에 나서는 사람의 도덕이탈 메커니즘에 대해 무어(C. Moore) 등은 다음과 같이 설명한다.[39]

(A) 부정한 행동을 그렇지 않다고 인지적으로 재구축한다.

- 부정한 행동을 대의를 앞세워 정당화한다(=도덕적 정당화).
- 부정한 행동을 마치 부정하지 않은 것처럼 미화된 표현으로 명명한다(= 완곡한 라벨화).
- 다른 중대한 부정행위와 대비하여 자신이 범한 부정행위가 마치 경미한 부정

38 S. J. Sucher and C. Moore, "A Note on Moral Disengagement," *Harvard Business Publishing* (612-043), 2012, p. 1.

39 C. Moore et al., "Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior," *Personnel Psychology* Vol. 65, 2012, pp. 1~48.

인 것처럼 포장한다(=편의적 비교).

(B) 자신에게 향하는 공격방향을 바꾼다.

- 자신이 져야 할 책임의 방향을 바꾼다(=책임전가).
- 자신 이외의 다른 사람까지 끌어들여 책임을 져야 할 범위를 넓힌다(= 책임분산).

(C) 부정한 행동에 의해 영향을 받는 사람들의 고통을 다른 것으로 교체

- 부정한 행동에 의해 발생하는 사실을 왜곡하여 경시(=행동에서 필연적으로 유도되는 결과를 왜곡시킴)
- 부정한 행동의 영향을 받게 될 사람들을 미미한 존재로 멸시(=인간성의 말살)
- 사태가 예기치 않은 방향으로 전환될 경우에 자신은 관련이 없다는 태도를 고수(=책임의 귀속)

(4) 비즈니스상의 판단과 의사결정의 오류와 왜곡을 낳는 인지적 실패(3): '윤리적 불협화음의 해소'에 의한 부정행위의 정당화

인간은 자기봉사적인 정당화로 자신의 부정행위를 못 본 체한다. 또한 자신의 언동이 익명화되어 타인의 눈이 자신의 시야에서 사라지면 책임 감각이 확산된다. 즉 부정한 행동을 선택해도 아무렇지 않게 생각하게 되는 것이다. 그러한 인간의 뇌에서 일어나는 현상에 대해 사회심리학에서 알려진 인지적 불협화음 이론을 기초로 '윤리적 불협화음'을 주장한 아얄(S. Ayal) 등에 따르면, 자신의 규범의식과 이율배반적으로 부정행위를 저지른 사람은, 부정한 행동을 선택해서는 안 된다는 사고와 현재 자신은 부정한 행동을 선택하고 있다는 상태가 모순되고 있기 때문에 마치 불협화음을 듣는 것 같은 불쾌한 감정을 느끼게 된다고 한다.[40] 다만 자신의 사고와 실제의 상태가 모순된 상태는 당사자에게 스트레스가 되기 때문에 인간은 '부정한 행동을 선택하는 편이 모두가 좋게 된다. 따라서 부정행위를 하게 된다'는 식으로 생각을 바꾸어 자신의 부정행위를 정당화하게 된다.

40 S. Ayal et al., "Three Principles to REVISE People's Unethical Behavior," *Perspectives on Psychological Science* Vol. 10 No. 6, 2015, pp. 738~741.

8. 맺음말

일본의 연호가 레이와(令和)로 바뀐 최근에도 컴플라이언스(윤리·법령 등 준수)는 중요시되어 사내·직장에서 연수도 활발하다. 본고는 컴플라이언스 연수의 사내강사도 겸하는 필자의 관점에서 컴플라이언스 추진체제의 사각지대에서 무엇이 일어나고 있는지를 해명한 후, 일본의 회사조직에서 일하는 사람들의 규범의식의 실태를 가능한 한 충실하게 기술하여 실태를 드러내고자 한 것이다.

컴플라이언스란 사내·직장에서 정해진 규칙과 룰에 따라서 당면의 일과 업무를 진행시키는 것을 의미한다. 이 경우 사내·직장에서 정해진 규정과 규칙은 법령 등의 법률 규범과 도덕 규범 등에 준거하여, 또한 현장에서 일하는 사람들이 사내·직장에서의 규정과 규칙을 준수하려고 하는 의식을 가지고 있다는 점을 전제로 한다. 후자에 대해, 현장에서 일하는 사람들의 규범의식을 함양하려는 의도 없이 컴플라이언스 연수를 실시하면, '상사의 입장에서 찍어 누르려고 한다', '현장을 알지 못하면서', '잘난 척하기는' 등의 인상을 주기 쉽다. 또한 현장에서 일하는 사람 중에는 컴플라이언스의 중요성을 머리로는 이해할 수 있어도 구체적인 실행으로 옮길 수 없는 사람도 있다. 현장에는 현장의 사정이 있기 때문이다. 구체적으로는 고객·거래처가 요구하는 고품질·저비용·짧은 납기와 이것 저것 없는 사내사정(=① 인력부족, ② 시간외노동의 상한규제 강화와 무잔업일 도입, ③ 예산달성 압력 문제)을 안고 있는 현장에서는 컴플라이언스 대응에까지 여력이 미치지 못하는 직장도 있다.

사내·직장에서 발생한 부정행위를 철저하게 관찰해 보면, 현장에서 일하는 사람들의 규범의식이 '개인 레벨의 바이어스'와 '인지적 실패'의 영향하에 놓여 있음을 알 수 있다. 전자는 직관적 사고와 정동적(情動的) 반응을 나타내는 '시스템1의 사고'와 친화성이 높아 현장에서 일하는 사람들의 판단과 의사결정을 왜곡시키는 원인이 된다. 또한 후자는 부정한 행동을 무의식적으로 선택하여 아무렇지도 않게 생각하는 인간의 '무의식의 심적인 프로세스'이다. 예를 들어 자신의 행동이 부정한 행동이라고 어렴풋이 느끼면

서도 휴리스틱과 바이어스 함정에 빠져 부정한 행동을 선택하는 경우가 있다. 혹은 부정한 행동을 선택하고 있는 당사자가 마음속에서부터 자신은 올바르고 틀리지 않았다고 믿고 있는 경우도 있다. 나아가 마음 어딘가에서 잘못되었다고 생각하면서도 부정한 행동을 실제로 선택하고 있는 사람 중에는 자신의 찜찜한 마음에 눈을 감고 마치 올바르게 행동한 것처럼 머릿속에서 인지적으로 재구축하고 있는 경우도 있다. 행동윤리학의 관점에서 사내·직장 등의 부정행위를 분석해 보면, 얼마간의 가책을 느끼면서도 괜찮겠지 하는 마음으로 컴플라이언스를 흘려보내는 인간의 모습이 나타난다.

컴플라이언스 추진체제를 정비해도 사내·직장에서의 부정행위는 근절되지 않는다. 그러한 현상을 일본의 매스컴은 '불상은 만들었으나 혼을 불어넣지 못한' 상태라고 야유한다. 그렇다면 왜 그렇게 되는 것일까? 행동윤리학 분야에서 얻어진 연구성과를 근거로 진단하면, 컴플라이언스 추진체제에 문제가 있는 것이 아니라 제도의 운용 면에 문제가 있다. 회사조직에서 일하는 사람들이 부정행위를 저지르는 이유가 꼭 그들에게 규범의식이 결여되어 있기 때문은 아니다. 무엇이 올바르고 무엇이 잘못된 것인지를 사원 한 사람 한 사람이 항시 올바르게 판단할 수 있는 것이 아니고, 또한 반사적인 반응은 종종 부정한 행동 선택으로 이어질 가능성이 높다는 사실을 사내·직장에서 공유하고 있지 못하고 있다. 그렇다면 현장에서 일하는 사람에게 무엇이 필요할까?

솔직하게 말하자면 사원 한 사람 한 사람이 '생각한다'는 지적 활동을 포기하지 않는 것이 가장 중요하다. 매뉴얼류에 따라 눈앞의 일과 업무를 거의 기계적으로 처리하는 것이 아니라, 자신 이외의 타인과의 관계성의 인프라가 되는 매뉴얼류를 기초로 자기와 상대방의 결합을 의식한다든지, 상대방과의 관계성을 연결하는 것이 컴플라이언스에 맞게 일하는 방식이라고 할 수 있다.

* 이 글은 일본어로 작성되었으며 여인만(강릉원주대학교 국제통상학과)에 의해 번역되었다.

투고일자: 2023. 5. 18. | 심사완료일자: 2023. 6. 6. | 게재확정일자: 2023. 6. 10.

html(최종 검색일: 2023. 4. 30.).
法学者·法曹による選択的夫婦別姓早期実現共同声明,「4月16日署名手交のご報告」, https://note.com/legal_scholars/n/ncc641736de50(최종 검색일: 2023. 4. 30.).
法務省,「民法の一部を改正する法律案要綱」, 1996年(平成八)二月二十六日 法制審議会 総会決定. https://www.moj.go.jp/shingi1/shingi_960226-1.html(최종 검색일: 2023. 4. 30.).
法務省,「我が国における氏の制度の変遷」, https://www.moj.go.jp/MINJI/minji36-02.html(최종 검색일: 2023. 4. 30.).

일본의 회사조직에서 작동하는 규범의식: 컴플라이언스의 사각지대에서 벌어지고 있는 사내·직장 부정행위 분석 | 미즈무라 노리히로

阿部修士,『意思決定の心理学: 脳と心の傾向と対策』, 講談社, 2017.
相澤康隆,「アリストテレスのアクラシア論: 伝統的解釈とその修正」,『哲学』60号, 2009.
石川文康,『良心論: その哲学的試み』, 名古屋大学出版会, 2001.
国廣正·五味祐子,「不祥事調査の実務」,『ジュリスト』#1498, 2016.
児玉聡,『功利と直観: 英米倫理思想史入門』, 勁草書房, 2010.
水村典弘,「従業員による『意図せぬ不正』の要因分析: コンプイアンスの死角で行われる不正とその対応の具体策」,『産業経理』79巻 4号, 2020.
水村典弘,「コンプライアンス研修の設計と実際: 研修の死角と『やらされ感』を生む原因」,『日本経営倫理学会誌』27号, 2020.
水村典弘,「企業不正の実態分析: TDnet開示資料による不正·不適切事案の分析」,『日本経営倫理学会誌』28号, 2021.
水村典弘,「不正な行動選択と行動倫理学: 不正を読み解く学際融合領域創成の系譜」,『日本経営倫理学会誌』29号, 2022.
山口利昭,「不祥事に向き合う企業姿勢: ガバナンスと内部統制の視点」,『ジュリスト(特集: コンプライアンスの最前線)』#1568, 2022.
吉村典久,「企業不祥事の原因分析: 経営戦略の立案·実施のあり方を切り口として」,『ジュリスト(特集: コンプライアンス再考: 企業不祥事予防·対応上の新たな留意点)』#1498, 2016.
法令用語研究会,『有斐閣法律用語辞典』, 有斐閣, 2022.
小原克博,「良心学とは何か」, 同志社大学良心学研究センター 編,『良心学入門』, 岩波書店, 2019.
消費者庁,「三菱自動車工業株式会社に対する景品表示法に基づく措置命令及び課徴金納付命令並びに日産自動車株式会社に対する景品表示法に基づく措置命令について」, https://www.caa.go.jp/policies/policy/representation/fair_labeling/pdf/170127premiums_1.pdf(최종 검색일: 2023. 5. 8.).
「安全保障面で責任, 佐波·東芝前会長が会見」,『日本経済新聞』, 1987. 7. 11.
「米商務省ガイドラインにみる,「ココム」企業に重い責任: 内部規制へ専門部(経営)」,『日本経済新聞』, 1987. 9. 5.
「東芝公表,「関係者, 追加処分を」: 東芝機械事件で報告書」,『日本経済新聞』, 1987. 9. 10.
日本経済団体連合会,「企業倫理への取組みに関するアンケート調査結果」, https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/006.pdf(최종검색: 2023. 5. 8.).

株式会社東芝第三者委員会,「調査報告書」, 2015. 7. 20.

株式会社中山製鋼所,「ロール製品の品質に係る不適切行為の調査結果と再発防止策について」 2019. 1. 31.

株式会社フジクラ,「当社製品の一部における品質管理に関わる不適切事案に関する調査結果のご報告」, 2019. 4. 25.

株式会社神戸製鋼所,「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」, 2018. 3. 6.

KYB株式会社外部調査委員会,「免震·制振用オイルダンパーの検査工程等における不適切行為に関する調査報告書」, 2019. 2. 4.

日本高周波鋼業株式会社,「当社グループにおける不適切行為に関するご報告」, 2018. 3. 6.

株式会社レオパレス21外部調査委員会,「施工不備問題に関する調査報告書」, 2019. 5. 29.

アリストテレス, 朴一功 訳,『ニコマコス倫理学』, 京都: 京都大学学術出版会, 2002.

AACSB International, "Ethics Education in Business Schools Report of the Ethics Education Task Force to AACSB International Board of Director," 2004(https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/AACSB_US/A040625E.pdf(최종 검색일: 2023. 5. 8.).

Ayal, S., F. Gino, and R. Barkan et al., *Three Principles to REVISE People's Unethical Behavior*, *Perspectives on Psychological Science* Vol. 10 No. 6, 2015.

Bazerman, M. H. and F. Gino, "Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty," *Annual Review of Law and Social Science* Vol. 8, 2012.

Bazerman, M. H., "A New Model for Ethical Leadership: Create More Value for Society," *Harvard Business Review* Vol. 98 No. 5, 2020.

Bazerman, M. H and A. E. Tenbrunsel, *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It*, New Jersey: Princeton University Press, 2012.

Campebell, A., J. Whitehead, and S. Finkelstein, "Why Good Leaders Make Bad Decisions," *Harvard Business Review* Vol. 87 No. 2, 2009.

Gino, F., "Understanding Ordinary Unethical Behavior: Why People Who Value Morality Act Immorally," *Current Opinion in Behavioral Science* Vol. 3, 2015.

Greene, J. and J. Haidt, *How (and Where) Does Moral Judgment Work? Trends in Cognitive Sciences* Vol. 6 No. 12, 2002.

Greene, J. D., *Moral Tribes: Emotion, Reason, and the Gap between Us and Them*, New York: Penguin Press, 2013.

Haidt, J., "The New Synthesis in Moral Psychology," *Science* Vol. 316, 2007.

Hammond, J. S, R. L. Keeney, and H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making," *Harvard Business Review* Vol. 76, No. 5, 1998.

Moore, C., J. R. Detert, and L. K. Treviño et al., "Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior," *Personnel Psychology* Vol. 65, 2012.

Rosenberg, J. S., "An Education in Ethics: Teaching Business Students Life Lessons in Leadership," *Harvard Magazine* Vol. 109 No. 1, 2006.

Sucher, S. J. and C. Moore, *A Note on Moral Disengagement*, Harvard Business Publishing(612-043),

2012.

Tenbrunsel, A. E. and K. Smith-Crowe, "Ethical Decision Making: Where We've Been and Whare We're Going," *Academy of Management Annals* Vol. 2 No. 1, 2008.

Treviño, L. K., G. R. Weaver, and S. J. Reynolds, "Behavioral Ethics in Organizations: A Review," *Journal of Management* Vol. 32 No. 6, 2006.

Umphress, E. E., R. G. Gardner, and A. C. Stoverink et al., "Feeling Activated and Acting Unethically: The Influence of Activated Mood on Unethical Behavior to Benefit a Teammate," *Personnel Psychology*, 2020.

Werhane, P. H., *Moral Imagination and Management Decision-Making*, New York: Oxford University Press, 1999.

Wicks, A. C., R. E. Freeman, P. H. Werhane, and K. E. Martin, *Business Ethics: A Managerial Approach*, New Jersey: Prentice-Hall, 2010.

일본형 고용시스템하에서의 고연령자 고용정책 | 박효숙

박효숙, 「일본의 고령기 소득보장제도: 고연령자에 대한 고용정책과 연금정책의 접속(관계)을 중심으로」, 『사회보장법연구』 제6권 제2호, 2017.

오학수, 「일본의 고령화와 60세 정년 연장 정책 및 고용 문제에 대한 노사 대응」, 안종태 외, 『정년 60세 시대 인사관리: 이렇게 준비하자』, 호두나무, 2014.

荒木尚志, 『労働法(第5版)』, 有斐閣, 2022.

岩村正彦, 「変貌する引退過程」, 岩村正彦 他 編, 『岩波講座·現代の法12「職業生活と法」』, 岩波書店, 1998.

今後の高齢者雇用対策に関する研究会, 『今後の高齢者雇用対策について: 雇用と年金との接続を目指して』, 2003.

「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」(令和2年10月30日厚労省告示351号).

こども政策担当大臣, 「こども·子育て政策の許可について(試案): 次元の異なる少子化対策の実現に向けて」, 2023. 3. 31.

櫻庭涼子, 『年齢差別禁止の法理』, 信山社, 2008.

島田信義, 「定年制『合理化』論の法的批判」, 『季刊労働法』 86号, 1972.

島村暁代, 「『高齢者の就労と年金』: 改正高年齢者雇用安定法と年金制度改正法の意義と課題」, 『日本労働研究雑誌』 734号, 2021.

菅野和夫, 『労働法(第12版)』, 弘文堂, 2019.

総務省, 「人口推計」 2021年 10月 1日(令和2年国勢調査を基準とする推計値).

東京大学労働法研究会 編, 『注釈労働基準法(上)』, 有斐閣, 2003.

西谷敏, 「労働法規の私法的効力: 高年齢者雇用安定法の解釈をめぐって」, 『法律時報』 80巻 8号, 2008.

根本到, 「高年齢者雇用安定法9条の意義と同条違反の私法的効果」, 『労働旬報』 1674号, 2008.

濱口桂一郎, 「高齢化社会と労働法政策」, 岩村正彦 編, 『高齢化社会と法』, 有斐閣, 2008.

濱口桂一郎, 『日本の雇用と中高年』, ちくま新書, 2014.

를 수행하였다.

우선 현재의 다문화공생 정책의 현황과 문제점을 분석하기 위한 전제로서 올드커머 재일동포의 경험, 1970~1990년대 일본을 풍미한 국제화, 그리고 출입국관리체제의 근간을 만든 1989년과 2009년 개정에 대해 조사했다.

다음으로 일본의 다문화공생 정책의 내용과 한계에 대해서 조사했다. 2000년 이후 다문화공생 사회의 추진은 외국인도 생활자이자 지역사회의 구성원으로 같이 살아가기 위한 조건 정비를 하려는 것이다. 또한 출입국정책에 있어서도 2018년 우여곡절 끝에 특정기능 재류자격 신설을 통해서 비숙련 노동자를 받아들일 수 있는 길이 열리고 최종적으로 비숙련 노동자가 정주까지 이를 수도 있게 되었다. 한편 다문화공생의 실현 수단이 생활 면에 치우쳐 있어, 외국인에게 대등한 권리 부여 및 사회참여를 보장하는 측면은 주안점이 아니었다. 또한 뉴커머에 초점이 맞추어진 결과 가와사키와 오사카 등에서 1960년대부터 1990년대까지 차별에 대항하여 인권 쟁취를 위해 투쟁해 온 경험이 다문화공생의 거름이 되지 않았다는 비판이 나온다.

주제어: 외국인정책, 다문화공생, 출입국관리, 이민통합정책지수, 특정기능 재류자격

부부의 씨(氏) 통일에 관한 일본인의 규범의식: 사회변화에 따른 법·제도와 자유·권리의 간극 | 고철웅

이 글은 부부의 씨 통일 관련 논의를 통시적으로 살펴보면서 그 속에 나타난 일본인의 규범의식에 대해 분석한다. 메이지 민법 이후로 이에 제도의 상징으로서 씨가 기능하면서 부부동씨제도가 시작되었는데, 2차 대전 종료 후 민법이 개정되면서 이에 제도가 폐지되었다. 부부동씨제도는 유지되었으나, 개인과 양성평등을 존중하는 방향으로 발전해 왔다. 그 후 일본 경제의 고도경제성장으로 인한 여성의 사회활동이 증가하였고, 그로 인한 부부의 씨 통일 관련 규범이 당사자들의 사회활동에 장애가 되고 있다는 사실이 널리 인식되기에 이르렀다. 1996년에는 선택적 부부별성 문제를 입법적으로 해결하기 위한 민법개정안도 정부에 제출되었다. 판례에서는 씨가 가족의 호칭일 뿐만 아니라, 개인의 인격적 이익에 관한 권리로서 승인되었다. 최근에는 부부동씨제도의 합헌성과 관련하여 최고재판소 판결이 연이어 등장하였는데, 다수의견과 반대의견을 제시한 최고재판관들 사이에서는 혼인의 자유를 바라보는 인식 차이가 명확히 나타났다.

주제어: 부부동씨, 선택적 부부별성, 성명권, 인격권, 제도, 자유, 규범의식, 이에 제도

일본의 회사조직에서 작동하는 규범의식: 컴플라이언스의 사각지대에서 벌어지고 있는 사내·직장 부정행위 분석 | 미즈무라 노리히로

이 논문은 회사조직에서 작동하는 규범의식에 초점을 맞추어, 지극히 평범한 회사원이 부지불식간에 부정행위에 빠지게 되는 이유에 대해 검토한 것으로, 구성은 다음과 같다. 2장에서는 일본기업에서 일하는 사람들의 규범의식을 해명한다. 3장에서는 사원의 규범의식을 높이는 컴플라이언스 추진체제를 부감하고 4장에서는 공간된 자료에 근거하여 사내·직장의 부정행위를 조기에 발견하고 억제할 목적으로 제정된 제도와 구조가 기능부전에 빠져 있는 실태를 드러낸다. 5장에서는 규범의식을 가지고 있으면서 부정행위를 선택하는 사람들의 행동원리에 대한 이해를 시도한다. 6장에서는 (1) 아리스토텔레스의 아크라시아론에 근거하여 잘못된 줄 알면서도 부정한 행동을 선택하는 인간의 나약함을 분석하고 (2) 고객·거래처의 요구기준의 고도화와 아무것도 없는 사내 사정(① 인력부족, ② 시간외 노동

의 상한규제 강화와 무잔업일 도입, ③ 예산달성 압력)이 합쳐져, 컴플라이언스 대응에까지 여력이 미치지 못하는 실태를 드러낸다. 마지막으로 7장에서는 사내·직장의 부정행위를 행동윤리학의 관점에서 분석하여 자신이 의식하지 못하는 사이에 부정한 행동을 선택해 버리는 인간상을 드러낸다.

주제어: 사례연구, 윤리·법령 등 준수, 양심, 준법정신, 직장 내 부정행위

일본형 고용시스템하에서의 고연령자 고용정책 | 박효숙

일본형 고용시스템은 입구(신규졸업자 일괄 채용)부터 출구(정년퇴직)까지, 그리고 그사이의 처우(연공임금, 연공서열)까지도 정년제도를 기축으로 하여 연령 규범에 근거한 독자적인 법 정책을 완성해 왔다. 이러한 상황 속에서 최근 저출산·고령화가 심각한 사회문제로 지적됨에 따라, 종래와 같은 연령 규범에 근거한 정책으로는 저출산·고령화로 인한 노동력 부족 문제 등을 해결하기 어려울 뿐만 아니라 최근의 연금 정책의 전개와 맞물려 고용에서의 연령 제한을 시정해야 할 필요성과 함께, 애초에 연령 규범에 근거한 정책은 연령차별에 해당할 수 있다는 지적이 꾸준히 제기되어 왔다.

이에 본 논문에서는 연령 규범을 중시하는 일본형 고용시스템하에서 관련 정책 및 법률이 어떻게 전개되어 왔는지를 살펴본 후, 이를 둘러싼 판례의 동향 및 학설의 논의 상황에 대해서 검토하였다. 이러한 검토를 통해 연령 규범으로부터의 탈각을 위해 일본 정부가 도입하고 있는 고연령자 고용정책의 의의와 한계에 대해 고찰하였다.

주제어: 연령차별, 정년제, 고연령자고용확보조치, 고연령자취업확보조치

일본의 형사사법과 인질사법: 닛산 전 회장의 출국사건 관련 논의를 중심으로 | 장응혁

카를로스 곤은 일본 검찰의 수사를 받던 중 레바논으로 출국하였고 이후 일본의 형사사법제도를 강하게 비판하였다. 이러한 비판은 전세계적으로 큰 관심을 모았으며 일본 형사사법의 특징 중 하나인 '인질사법'이 문제의 원인으로 주목받고 있다.

인질사법은 '무죄를 주장하거나 묵비권을 행사하고 있는 피의자 및 피고인에 대하여 특히 장기간 신체를 구속하는 구속 및 보석의 운용'으로 정의되는데 매우 다양한 사건의 수사에서 활용되고 있을 뿐만 아니라 일본 형사사법의 다른 특징인 '정밀사법' 및 '자백의 중시'와 맞물려 때로는 중대한 인권침해를 낳고 있다.

본고는 먼저 구속 및 보석을 포함하는 일본의 구금제도를 살펴보고 동시에 그러한 구금제도가 어떻게 운용되었기에 인질사법이라고 비판받았는지 살펴보았다. 또한 카를로스 곤 사건을 계기로 인질사법이 다시 주목받고 있는데 여기서 제기된 쟁점들을 중심으로 인질사법의 문제점을 보다 구체적으로 살펴보았다. 아울러 이러한 인질사법은 정밀사법 등 일본 형사사법의 다른 특징과 맞물려서 더욱 심각한 문제를 발생시키고 있으므로 정밀사법 등도 같이 살펴보았다.

마지막으로 이러한 문제가 한국에서도 발생할 수 있는지 검토해 보고 일본과 다른 우리나라 형사사법 고유의 문제도 간단히 살펴보았다. 인질사법은 검찰관사법으로도 정의되는데 세계 어느 나라보다도 강력한 권한을 가진 우리나라 검찰의 수사에서도 매우 많은 문제가 지적되고 있다.

주제어: 형사사법, 형사소송법, 인질사법, 비교법, 구속, 피의자

unification of spousal surnames by examining the topic from a temporal perspective. As the surname system in Japan functioned as a symbol of the *ie* (家, family) system since the Meiji Civil Code, the wives were legally enforced to use the husband's surname. However, with the revision of the Civil Code after World War II, the *ie* system was abolished. Although the marital surname remained, it evolved into a direction that respected individuality and gender equality. As Japan experienced rapid economic growth, women's social activities increased, and it became widely recognized that norms regarding spousal surname unification were hindering individuals' social activities. In 1996, a proposed amendment to the Civil Code was submitted to the government to legislatively address the issue of selective spousal surname. Judicial precedents recognized the surname as not only a family title but also as a right related to an individual's personal interests. Recently, there have been a number of consecutive Supreme Court rulings regarding the constitutionality of the marital surname system, revealing clear differences in perception among Supreme Court justices regarding the concept of marital freedom.

• **Keywords**: spousal surname unification, selective spousal surname, naming rights, personality rights, institution, freedom, normative consciousness, *ie* system

Norms in Japanese Workplaces: Compliance Efforts of Japanese Companies and Illegal/Unethical Behavior | MIZUMURA Norihiro

This paper focuses on the question of why company employees, whether intentionally or unintentionally, make illegal or unethical choices in the workplace. The structure of this paper is as follows: Part 2 examines the awareness of norms among people who work in Japanese companies. Part 3 presents a comprehensive explanation of corporate compliance programs designed to increase employees' awareness of norms. Part 4 draws on published data to show the dysfunctional nature of systems and structures designed to detect and curb improprieties in companies. Part 5 focuses on an attempt to comprehend those who choose to engage in improper behaviors despite their awareness of norms. Part 6 examines the current situation in workplaces in which employees lack the necessary means to deal with compliance-related issues through an analysis of the weaknesses and fragilities of people who choose improper behaviors in spite of knowing that they are "not right" or "wrong" based on Aristotle's theory of akrasia. Finally, Part 7 analyzes corporate impropriety from the perspective of behavioral ethics in an attempt to describe the sort of person who unwittingly chooses to engage in improper behavior due to a withering of their awareness of norms.

• **Keywords**: case study, compliance with ethics and law, conscience, law-abiding spirit, workplace improperty