

유한킴벌리의 윤리경영 사례 연구

A Case Study on Business Ethics of Yuhan-Kimberly

박오수
서울대학교 경영대학 교수
양세영
서울대학교 경영대학 박사과정

1. 서론: 윤리경영의 확산과 유한킴벌리

경영의 투명성과 건전성을 높이고, 구성원의 윤리의식을 새롭게 하지 않고서는 더 이상 시장의 신뢰를 얻을 수 없고, 결과적으로 경쟁에서 생존자체가 어렵다는 측면에서 윤리경영은 선택이 아니라 필수사항이라는 공감대가 기업들 사이에 확산되고 있다.

특히, 외환위기 이후 상장기업들을 중심으로 윤리강령과 규칙을 제·개정하고, 윤리적인 기업 문화의 정착을 선포하는 경우가 늘어났다. 이에 따라 2003년 500대 기업 중 59.9%가 기업윤리헌장을 보유하고 있으며, 1999년 21.8%에 비해 크게 증가한 것으로 나타났다.¹⁾

그동안 윤리경영의 추진 동기는 대외적으로 WTO, OECD 등의 윤리라운드 추진과 대내적으로 투명성 제고정책의 강화, 부패방지법 제정 등 기업외부 환경의 변화에 대한 대응의 관점에서 주로 접근하여 왔다. 더구나 미국 엔론사 회계부정 이후 투자자들의 신뢰회복이 무엇보다도 중요한 과제로 부각됨에 따라, 미국 SEC는 윤리경영시스템 확보를 상장기준화 하였고, 미국 윤리임원협회(Ethics Officer Association)는 윤리경영표준안을 미국표준화기구(ANSI)와 함께 세계표준화하려고 서두르고 있어²⁾ 대외의존도가 높은 우리기업으로서는 도덕성이 경쟁력 척도로 인정되는 세계적인 추세에 빠르게 대응하지 않을 수 없다.

한편, IMF이후 기업 스스로 윤리적이어야 한다는 자각과 변화의지가 윤리경영을 추진하는 동인이 되고 있다는 사실을 주목할 필요가 있다. 그동안 우리 기업들은 엔론, K마트, 월드컴, 유끼지루시(雪印)등과 같이 비윤리적인 기업경영으로 도산한 회사들의 사례와 존슨 앤 존슨 인터내쇼

1) 2003년 기업윤리 실태조사, 2003, 전경련.

2) EOA, Business Conduct Management System Standard, 2002.

날 페이지등과 같은 윤리경영 우수사례들을 보면서 윤리경영이 일류기업으로서 경쟁력을 지속하기 위해서는 반드시 추진해야 할 과제라는 교훈과 확신을 가졌다고 볼 수 있다.

사실 국내기업의 윤리경영 시스템 도입은 역사가 짧다. 윤리강령의 경우 지난 93년 포항제철이 처음 제정하였고, 몇몇 대기업이 뒤를 이었다. 지난 10년 동안 윤리현장 보유율은 꾸준히 증가하였고, 특히, 30대 그룹의 경우 86.8%로 나타나 대기업을 중심으로 윤리경영이 빠른 속도로 확산되고 있는 것을 알 수 있다.

그러나, 이러한 관심의 증가에도 불구하고 우리 기업의 윤리경영 발전단계는 아직 윤리강령 제정수준에 머물러 있다고 평가할 수 있다. 윤리경영의 3대 요소(3C)인 최고경영자(CEO), 실천시스템(Conducting System), 기업 문화화(Culturalization)의 관점에서 우리나라의 윤리경영 수준을 평가해 보면, 먼저 많은 CEO들이 윤리경영의 필요성을 누구보다 절감하고, 강력한 의지를 표명하고 있어 윤리경영의 도입에 긍정적인 요인이라 할 수 있다. 그러나, 의지에 비해 구체적 추진전략과 특히 기업 문화화는 취약한 상황이다. CEO의 윤리적 경영방침이 양방향 커뮤니케이션을 통해 기업문화로 스며들지 못해 조직원간의 공감대가 결여되어 있다. 실천시스템은 최근 급증 추세에도 불구하고 윤리현장 보유율이 미국, 일본의 90% 수준에 비해 낮고, 구성원의 인지도도 떨어져, 소위 벽걸이식 윤리현장으로 활용되고 있는 현실이다.

유한킴벌리는 전형적인 윤리경영측면에서 보면 아주 독특한 모습의 윤리경영을 보여 주고 있다. 우선 특별한 시스템보다는 윤리적인 회사문화를 통해 윤리경영을 한다는 점이 다른 기업들과 차별화 된다. 업종은 다르지만 미국의 존슨 앤 존슨과 비슷한 윤리경영 유형을 보여주고 있는데, 윤리경영의 가장 성숙한 모습이 바로 조직문화로 내재화된 유형이라 할 수 있다. 특별한 기업윤리 추진 조직이나 인력, 복잡한 현장과 지침은 없는 반면, 직원들이 창조력을 발휘하여 참여할 수 있는 참여적 자율 경영을 추구하고, 고용 안정을 위한 노력과 공익의 실천을 통해 사회와 함께 발전하고자 노력하고 있다는 점에서 성숙한 윤리경영의 면모를 보여 주고 있다. 또한 유한킴벌리의 윤리경영은 내부윤리보다 적극적인 사회공헌과 환경경영을 내용으로 사회적 책임을 강조하고 있다는 점이 특징이다. 따라서 본 사례연구는 먼저 사회적 책임과 기업윤리의 관계성, 윤리경영의 유형 등에 대해 고찰한 다음, 다른 기업과 차별화되는 유한킴벌리의 윤리적 특성을 구체적으로 살펴보고, 성과와 성공요인을 분석, 제시하고자 한다.

2. 사회적 책임과 윤리경영

2.1. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)

용어 자체의 다양한 의미와 기업의 역할에 대한 견해 차이로 모든 사람들이 공감할 수 있는 기업의 사회적 책임이라는 개념을 정의 내리기는 쉽지 않다.

지금까지 제시된 정의를 보면, Carroll(1996)은 사회적 책임은 주어진 특정 시점에서 사회가 기업에 대하여 가지고 있는 경제적·법률적·윤리적 및 재량적 기대를 모두 포함하는 것이며, Murray & Montanari(1986)은 사회적 책임은 경제적·법률적인 필요요건을 넘어서 사회로부터 정

당성을 인정받을 수 있는 기업 활동을 의미한다고 하였다.

이외에도 사회적 책임에 관한 많은 정의들이 있지만 일반적으로 이러한 정의들 모두가 경제적 이윤추구라는 동기를 넘어서는 더욱 넓은 활동영역을 사회에 대한 기업의 책임영역에 포함시키고 있다는 것에는 재론의 여지가 없다. 다양한 정의를 종합해 볼 때 기업의 사회적 책임이란 “기업 활동으로 인해 발생하는 사회·경제적 문제를 해결함으로써 기업의 이해 관계자와 사회 일반의 요구나 기대를 충족시켜 주어야 하는 기업행동의 규범적 체계”라고 정의할 수 있을 것이다.³⁾

사회적 책임 개념의 체계화와 발전은 거대기업화의 사회·경제적 영향을 일찍부터 경험한 미국에서부터 이루어졌다.

특히 기업의 비리 사건이 빈발했던 대공황 전후해서 개념정립이 시도되었다. 기업의 사회적 책임이 더욱 본격적인 유의성을 지니기 시작한 것은 사회 환경 및 사회가치의 현저한 변화가 일기 시작한 1960년대 베트남전쟁 이후라 할 수 있을 것이다. 물론 그 이전에도 몇몇 기업가들이 기업의 힘과 영향력을 단지 최대 이윤을 추구하는 데에만 사용하지 말고 보다 넓은 사회적 목적을 위해서 활용해야 한다는 자각이 나타났고, 실천사례가 목격되기도 했다. 결국 이러한 생각들이 점점 더 많은 사회 일반인들과 기업인들에게 받아들여졌으며, 기업의 사회적 책임이라는 개념으로 발전하게 되었다(Frederick, Davis & Post, 1998).

학문적으로 기업의 사회적 책임은 1953년 보웬(H. R. Bowen)의 ‘기업가의 사회적 책임’(Social Responsibility of the Businessman)이라는 책이 출간된 이후 본격적인 논의가 이루어졌다. 최근에 들어와서는 전통적인 사회적 책임의 개념을 넘어서는 사회적 반응(Corporate Social Responsiveness)이라는 새로운 개념으로 변화·발전해 오고 있다.

한국은 1980년대 중반 이후 학술적으로나 사회적으로 사회적 책임론에 대한 관심이 높아지기 시작했다. 대기업의 사회적 영향력에 대한 학계, 언론계, 관련 이해관계자들의 관심이 높아지면서 대기업들이 더욱 책임있고 성숙한 기업행동을 보여 주어야 한다는 사회적 기대가 확산됨에 따라 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 크게 증가하고 있다.

2.2. 사회적 책임의 기본 원리

기업의 사회적 책임은 크게 두 가지의 기본원리를 바탕으로 하고 있다. 즉, 자선의 원리와 수탁의 원리이다.[Frederick, Davis & Post, 1998].

자선의 원리(Charity Principle)는 부유한 자가 가난한 자에게 베푸는 기본 특성에 근거한 것이며, 카네기(A. Carnegie)가 공공도서관을 기증하고 가난한 사람들에게 기부하는 예를 통해 볼 수 있다.

사회보험이나 사회보장제도도 없었던 상황에서 부유한 실업가들이 다른 사람들에게 도움을 주었을 때 사회공동체에서의 생활 조건을 향상시키는 데 자신들이 어느 정도 책임이 있다고 받아들인 것으로 볼 수 있다.

오늘날 많은 기업들은 이러한 종류의 공동체 사업에 대한 참여를 통해 사회적 책임을 수행하고

3) 현대의 기업과 사회, p.48, 신유근, 경문사, 1994.

표 1. 기업의 사회적 책임의 기본원리

| | 자선의 원리 | 수탁의 원리 |
|--------|--|---|
| 정의 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업은 사회의 빈곤한 사람과 집단에게 자발적인 원조를 제공 | <ul style="list-style-type: none"> • 공중의 수탁자로 행동하는 기업은 기업의 의사결정이나 정책에 의해 영향 받는 모든 사람들의 이해를 고려 |
| 현대적 표현 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업의 자선사업 • 사회적 선을 고양시키기 위한 자발적 행동 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업과 사회간의 상호존성을 인정 • 많은 사회집단의 다양한 이해를 조정 |
| 예 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업의 자선기금 • 사회문제 해결을 위한 사적 행동 • 이해관계자 집단과의 사회적 동반관계 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업전략 수립에서의 이해관계자 접근법 • 단기의 최대이익보다는 장기의 적정이익 • 계몽된 사적 이익의 자세 |

자료: Frederick, Davis & Post(1988), p. 31

있다. 물론 자선원리에 입각한 기부활동이 기업의 사회적 책임의 유일한 형태는 아니다.

기업경영자들은 자신을 공공의 이익을 위해 일하는 수탁자(steward or trustees)로 간주할 수 있다. 기업경영자들은 자신에게 주어진 많은 자원을 가지고 사회에 중요한 영향력을 행사하기 때문에 그러한 자원을 단지 주주뿐 아니라 전체사회에 대해 좋은 방향으로 사용할 책임을 갖는다.

자선의 원리는 기업으로 하여금 사회의 불우하고 빈곤한 집단에 대한 자발적인 원조를 제공할 것을 촉구하며, 수탁의 원리는 기업으로 하여금 공공의 이익을 위한 수탁자가 되도록 촉구한다. 이 두 원리를 충실히 따르는 기업은 사회적 책임을 다하는 기업으로 간주될 것이며, 장기적으로 자기이익을 추구하는 행동과 조화될 것으로 받아들여지고 있다.⁴⁾

2.3. 사회적 기대와 사회적 책임의 피라미드

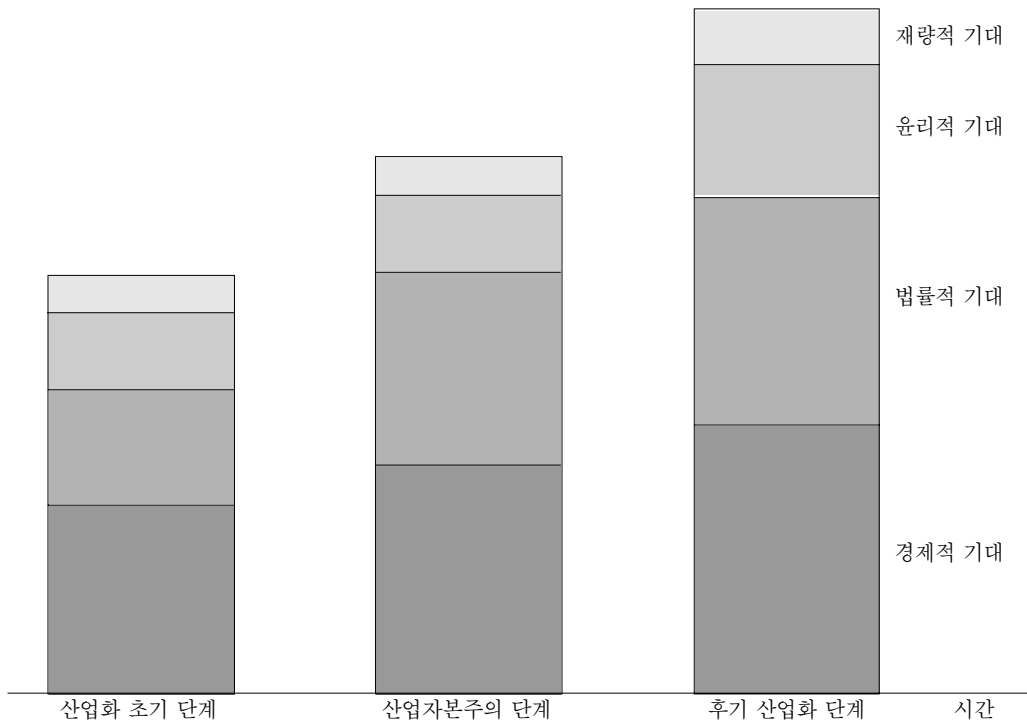
기업의 사회적 책임은 기업에 대한 사회적 기대(social expectation)와 밀접하게 관련되어 있으며, 최근 기업윤리는 사회적 기대를 도외시키고 생각할 수 없는 상황이다.

Carroll(1989,1996)에 따르면, 기업에 대한 사회적 기대는 경제적 기대(Economic expectation), 법률적 기대(Legal expectation), 윤리적 기대(Ethical expectation), 재량적 기대(Discretionary expectation) 등 4가지로 분류할 수 있다. 경제적 기대와 법률적 기대는 사회적으로 요구되는 기대인 반면, 윤리적 기대와 재량적 기대는 그렇게 되기를 희망하는 기대이다. 역사적으로 산업화가 진전되면서 기업에 대한 경제적 기대는 절대적 크기는 커졌으나, 상대적 비중은 줄어들고 있으며, 법률적·윤리적·재량적 기대는 절대적 크기나 상대적 비중이 커지고 있다.

Carroll(1991)은 이러한 사회적 기대 개념을 근거로 대칭되는 사회적 책임 4영역을 피라미드화하였다.

즉, 경제적 책임단계, 법적 책임단계, 윤리적 책임 단계, 자선적 책임 단계로 나눌수 있으며, 각 단계에는 각기 다른 목표와 특성을 갖고 있다. 그러나, 이러한 접근은 단계적인 발전이라는 관점에서 파악한 것이 아니라, 기업을 둘러싼 이해 관계자들의 기대에 부응하는 기업의 사회적 책

4) Iddid, p.53.



자료: Carroll(1989), p.32을 수정 인용

그림 1. 사회적 기대의 역사적 변천 추이

임의 영역들을 유형화했다는 데 초점을 맞추었다고 볼 수 있을 것이다.

이상을 정리하면 '전체 기업의 사회적 책임 = 경제적 책임+법적 책임+윤리적 책임+자선적 책임' 이라고 볼 수 있다.

2.4. 사회적 책임을 둘러싼 논쟁

프리드만과 같은 시장주의자들은 기업이 사회적 책임에 신경을 쓰는 것은 기업의 주인인 주주의 이익을 침해할 수 있으며, 기업의 유일한 사회적 책임은 이윤을 추구하는 데 있다고 주장한⁵⁾ 반면, 기업의 영향력 또는 권력이 확대되는 데 비례하여 사회적 책임은 필수적이라는 관점이 대립되어 왔다. 이러한 논쟁은 최근들어 양자를 조화시킨 사회적 투자(Social investment)의 관점으로 수렴되고 있는 상황이다.

5) M. Friedman, "The Social Responsibility of Business is to increase its profits," pp 32-33, Newyork Magazine, 1970.



자료: A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility": Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons(1991).

그림 2. 기업의 사회적 책임 피라미드

2.5. 기업윤리와 사회적 책임의 관련성

기업윤리⁶⁾의 정의는 사회적 책임만큼 다양하다. 대표적인 것을 살펴보면, Nash(1993)는 기업윤리를 개인의 도덕적 가치관을 윤리와 관련된 기업활동과 목표에 적용시키는 원리로 정의하고 있으며, Berenbeim(2001)은 좀 더 거시적으로 기업이 시장의 실패를 정부의 규제가 아니라 스스로 보정하려는 노력이라고 본다. 한편, 미국의 대표적인 기업윤리조사 및 지원 기관인 ERC(Ethics

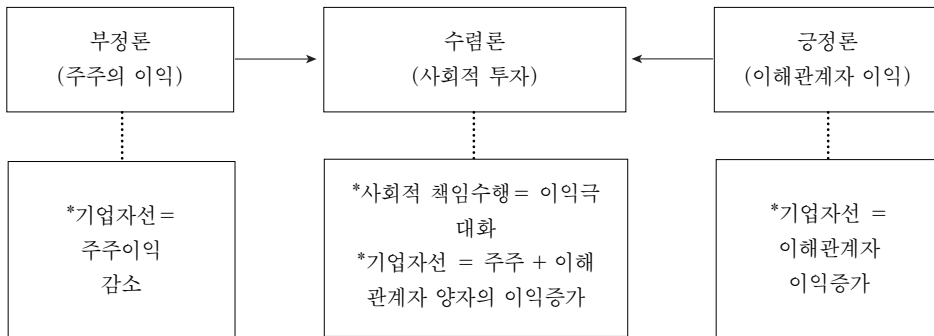
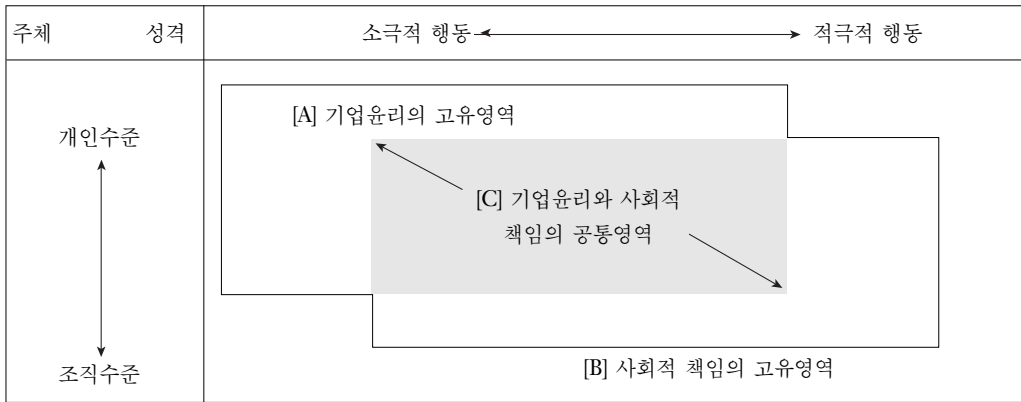


그림 3. 기업의 사회적 책임에 관한 논쟁

6) '기업윤리'와 '윤리경영'이라는 용어는 엄밀한 의미에서는 다르나, 기업현장과 언론에서는 동일하게 사용하고 있다. 학문적으로는 '기업윤리'라는 용어가 더 정확하고, 포괄적인 표현이라 할 수 있다. '윤리경영'은 기업윤리를 최고 가치를 하는 경영방식을 말하며, 신뢰경영, 환경경영 등과 같이 경영의 성격이나 전략적 방향을 나타내 준다고 볼 수 있다.



자료: 신유근, 현대의 기업과 사회, 1994, p.432

그림 5. 기업윤리와 사회적 책임의 통합 모델

Resource Center, 2003)는 기업윤리를 사회핵심가치로부터 파생된 의무에 기초하여 기업의 활동을 지도하는 표준으로 정의하고 있다. 이상을 종합하면, 기업윤리는 기업활동과 관련된 도덕적 문제들을 해결하기 위한 기준과 가치를 정립하고 이를 현실에 적용하는 것이라 할 수 있다.

앞에서 살펴본 것과 같이 오늘날 기업윤리와 사회적 책임은 많은 부분이 중첩되고 있는 것이 현실이다. 특히, 기업의 사회적 영향력이 확대되고, 다국적화될수록 기업 윤리와 사회적 책임은 공통분모가 늘어난다.

그럼에도, 기업의 사회적 책임과 기업윤리의 개념은 원론적 의미에서 다음과 같은 차이를 갖는 것으로 볼 수 있다.

첫째, 사회적 책임이 기업행동의 대사회적 영향력이라는 결과에 초점을 두는 반면, 기업윤리는 기업행위나 경영 의사결정의 옳고, 그름을 따지는 판단기준 자체에 초점을 두고 있다(Carroll, 1996).

둘째, 사회적 책임이 사회적 요구나 기대에 대응하는 규범체계라면, 기업윤리는 사회적 윤리규범에 대응하는 규범체계이다.

셋째, 기업의 사회적 책임은 기업의 자유의지를 반영하는 자율적이며 적극적인 성격을 갖는 반면, 기업윤리는 상대적으로 외부의 강제에 대응하는 수동적이며 소극적인 성격을 갖고 있다.⁷⁾

넷째, 수행주체의 측면에서 사회적 책임이 기업과 사회, 기업과 이해관계자집단이라는 조직차원이 보다 강조되는 반면, 기업윤리에 있어서는 조직구성원이라는 인적 차원이 보다 강조된다.

다섯째, 연구학자들의 학문적 배경면에서 기업윤리를 주장하는 학자들은 대부분 철학이나 윤리학, 신학, 교육학 등이 인문과학에 기반을 두고 있는 반면, 기업의 사회적 책임을 논하는 학자들은 대부분 경영학이나 경제학, 사회학 등의 사회과학에 기반을 두고 있다.

그러나, 기업윤리와 사회적 책임의 이러한 개념상의 차이는 원론적인 의미일 뿐 현실에 있어서는 많은 문제에 있어 공통적인 모습을 보이고 있으며 차이가 있다하더라도 상대적인 차이를 보이고 있을 뿐이다.⁸⁾

7) 최근에는 기업윤리를 사회적 책임까지 포괄하며, 기업윤리의 자율성, 적극성을 주장하는 경향도 있다.

표 2. 유한킴벌리의 윤리경영 유형 포트폴리오

| 구분 | 유형 |
|------|---------------------|
| 추진동기 | 도덕적 리더쉽형 |
| 추진성격 | 대외적 · 적극적 기업윤리형 |
| 추진내용 | 사회적 공헌 · 내부인적자원 중시형 |
| 추진단계 | 기업문화화 단계 |

기업윤리와 사회적 책임간의 원론적 의미에서의 개념적 차이나 학계에서의 상대적 우위론 논쟁에도 불구하고 현실적인 문제에 있어 양자간에 밀접한 상호 관련성이 존재함에 따라 점차 통합되는 움직임이 나타나고 있다.

특히, 기업윤리와 사회적 책임간의 통합 필요성은 국내 기업의 현실적 필요성에 의해서도 제기된다.⁹⁾ 성장위주의 기업경영이 불가피하게 표출시키고 있는 부작용과 시민사회의 성숙으로 인한 기업 감시기능의 제고, 국민들의 기업에 대한 기대 폭증은 국내기업의 윤리경영이 기업 내부의 조직 윤리에 국한되지 않고 사회적 책임 영역으로 직결되지 않을 수 없게 한다.

이러한 한국의 특수성으로 인해 기업윤리와 사회적 책임을 엄격히 구분해 연구하기 보다는 양자의 상대적 차별성을 인정하면서도 상호 관련성에 초점을 둔 통합적 연구의 필요성이 제기된다.

특히 기업의 사회적 책임이 이해관계자와의 관계를 중시한다면, 기업윤리 역시 최근에는 기업과 이해관계자와의 관계를 중시하게 되어, 오늘날 사회적 책임과 기업윤리는 이해관계자 관계 면에서 상당한 공통점을 갖게 되었다.

[그림 4]에서 보는 것처럼 갈수록 기업윤리와 사회적 책임의 공통영역은 확대될 것으로 보인다.

3. 유한킴벌리의 윤리경영의 특성과 사례

3.1. 개관

유한킴벌리의 윤리경영은 추진 동기에 따라 도덕적 리더쉽형, 추진성격에 따라서는 대외적 · 적극적 기업윤리형이라 할 수 있으며, 추진 내용으로 보면 사회적 공헌형, 추진단계로 보면 기업문화형이라 유형화 할 수 있다.

3.2. 추진동기: 도덕적 리더쉽형

1) 특성

추진동기에 따라 기업윤리의 유형을 구분하면 도덕적 리더쉽형, 시스템형, 규제형, 답습형으로

8) 한국의 기업윤리 - 실상과 과제, 한국경영학회편, 세경사, 1992, p.29.

9) Ibid, p.30.

표 3. 추진동기와 기업윤리 유형 분류

| 유형 | 특징 및 사례 |
|-------------------------------------|--|
| 도덕적 리더십형 Moral leadership ethics | ○창업자 또는 CEO의 철학과 의지가 핵심요인 -전담조직이나 구체적인 시스템은 없음 -기업의 Value, Vision, Mission과 연계, 기업 문화화 (성숙모델) : J&J, Merck, 유한킴벌리 |
| 시스템형 System ethics | ○정교한 윤리경영 프로그램에 의한 추진 -구체적인 code of conduct, 전담조직, 교육과 평가 : P, IBM, Coca Cola, 신세계, POSCO |
| 규제형 Regulation ethics | ○정부의 규제에 의해 추진, 엄격한 통제제도 : 노드롭, 보잉, 금융회사 |
| 답습형 Fashion ethics | ○타기업 벤치마킹, 하나의 경영전략으로 도입 : 후발 윤리경영 도입 기업 |

나눌 수 있는데, 도덕적 리더십형은 창업자 또는 CEO의 철학과 도덕적 의지가 윤리경영 추진의 핵심요인으로 작용하는 유형이다.

이 유형은 전담조직이나 구체적 시스템보다는 기업의 가치, 사명, 비전과 연계되어 윤리경영이 추진되며, 기업경영의 모든 부문에 기업윤리가 문화화되어 있다는 특징이 있다. 사실상 모든 부서가 윤리담당부서이고, 모든 구성원이 윤리담당 직원이라 할 수 있다.

대표적인 기업은 미국의 존슨 & 존슨, Merck 등을 들 수 있는데, 존슨 앤 존슨은 CEO인 R. W. Johnson이 1943년 세계적으로 대표적인 윤리강령인 Our Credo를 작성하는 등 강력한 윤리경영 의지를 발현하여 전사적인 기업윤리 정착을 시도하였고, Merck는 G. W. Merck가 20C 중반, 이익보다는 인류의 건강을 위한 투자 책임을 강조하는 등 사회적 책임에 입각한 윤리경영을 추진함으로써 세계적으로 존경받는 기업의 이미지를 확고히 하였다.

유한킴벌리는 모체 기업인 유한양행의 창업자 유일한 박사의 기업이념과 이후 현 CEO인 문국현 사장의 윤리경영 철학과 의지가 결합되어 윤리경영이 비교적 장시간에 걸쳐 일관되게 추진되었다는 점에서 한국에서는 드문 도덕적 리더십형이라고 할 수 있다. 전담조직이나 구체적인 시스템보다는 CEO와 회사 구성원간의 열린 커뮤니케이션, CEO의 모범, 전사적인 문화화 등은, 도덕적 리더십의 유형에 걸맞는 특성이라 할 수 있다.

다만, 아직 선진국 기업에 비해 기업역사가 짧아, 보다 성숙한 윤리경영 모델로 정립되는 데는 시간이 걸릴 것으로 보인다.

2) 사례

유한양행 창업자 유일한 박사의 기업이념은 정성껏 좋은 상품을 만들어 국가와 동포에 봉사하고, 정직·성실하고 양심적인 인재를 양성·배출하며, 기업이익은 첫째는 기업을 키워 일자리를 만들고, 둘째는 정직하게 납세하며, 셋째는 그리고 남은 것은 기업을 키워준 사회에 환원한다고 요약할 수 있는데, 이러한 이념은 현재의 유한킴벌리의 기업문화의 핵심 DNA로 작용하고 있다.

표 4. 유한양행 유일한 박사의 기업이념

| | |
|--------------|---|
| 가장 좋은 상품의 생산 | <ul style="list-style-type: none"> • 건강한 국민 주권 회복 가능 • 양질의 의약품 생산 국민보건 향상에 기여 |
| 성실한 납세 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업활동 국가를 바탕으로 가능 • 납세 국력의 기초 |
| 기업이윤의 사회 환원 | <ul style="list-style-type: none"> • 이익 기업을 키워준 사회로 환원 • 기업 소유주 : 사회 / 관리 : 기업인 |

특히, 종업원의 4조 2교대 근무를 통한 자기 계발 기회부여, 환경 개선 사업을 중심으로 한 사회 공헌 활동과 같은 것은 유일한 박사의 인재 양성과 기업이이익의 사회환원이라는 기업이념이 그 대로 계승되고 있는 것으로 보인다.

한편, 현재의 리더쉽인 CEO는 21C 경영비전을 통해 환경, 윤리, 지식, 품질 경영을 통해 이익을 창출할 뿐 아니라 고객만족, 사회발전, 환경보전을 추구한다고 천명함으로써 윤리경영을 핵심적인 경영혁신 요소로 제시하고 있다.

또한, 성과의 원천으로서 윤리·신뢰 경영의 선순환 메커니즘, 환경과 경제의 상생 메커니즘, 비전·가치 공유 경영의 통합 메커니즘을 제시하고 있다. 특히, 윤리·신뢰 경영의 메커니즘은 신뢰 구축과 이해관계자의 통합을 통해 기업성장과 사회발전의 선순환을 가져올 것으로 기대되고 있다.

이러한 CEO의 비전은 유한김벌리의 경영방침에 담겨 있는데 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도의 원칙으로 구성되어 있다.

이러한 경영방침은 유일한 박사의 경영이념이 현 CEO에 의해 발전적으로 통합·확대된 것으로 보여진다. 문국현 사장은 CEO를 Chief Education Officer, Chief Ethics Officer, Chief Environment Officer로 정의하여, CEO의 윤리, 교육, 환경 책임을 분명히 하고 있다. 신문에 기고한 글을 통해서도 CEO의 윤리, 투명, 환경경영에 대한 확고한 의지와 확신을 잘 살펴볼 수 있다.

유일한 박사의 기업관련 어록

- 기업의 생명은 신용이다.
- 기업에서 얻은 이익은 그 기업을 키워 준 사회에 환원하여야 한다.
- 연마된 기술자와 훈련된 사원은 기업의 최대 자본이다.
- 기업의 제 1 목표는 이윤의 추구이다. 그러나 그것은 성실한 기업활동의 대가로 얻어야 하는 것이다.
- 이윤의 추구는 기업성장을 위한 필수 선행 조건이지만 기업가 개인의 부귀영화를 위한 수단일 수는 없다.
- 기업의 기능에는 유능하고 유익한 인재를 양성하는 교육까지도 포함되어 있어야 한다.
- 기업의 소유주는 사회이다. 단지 그 관리를 개인이 할 뿐이다.
- 기업은 사회의 이익증진을 위해서 존재하는 기구이다.
- 정직 (正直) - 이것이 유한(柳韓)의 영원한 전통이 되어야 한다.

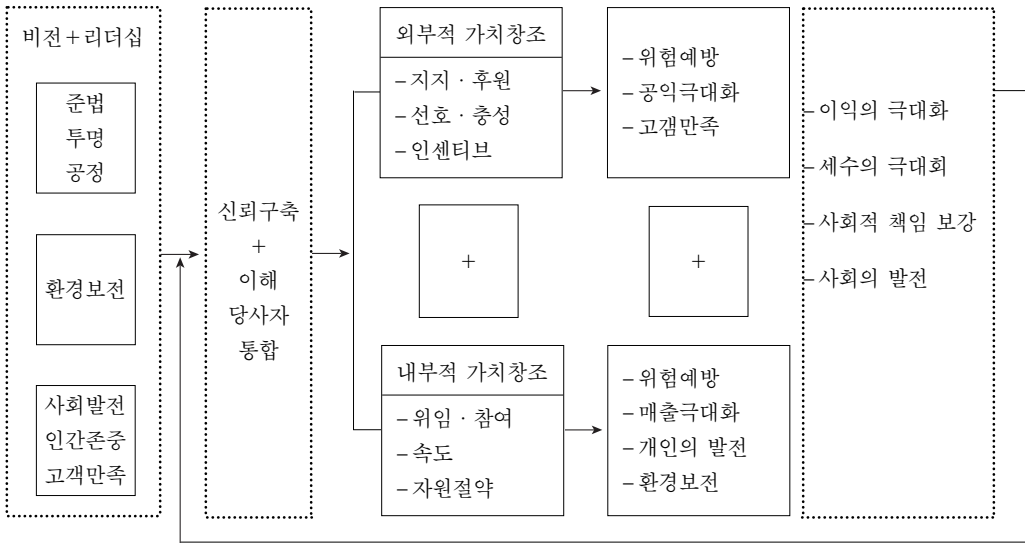


그림 5. 윤리·신뢰 경영의 선순환 메커니즘

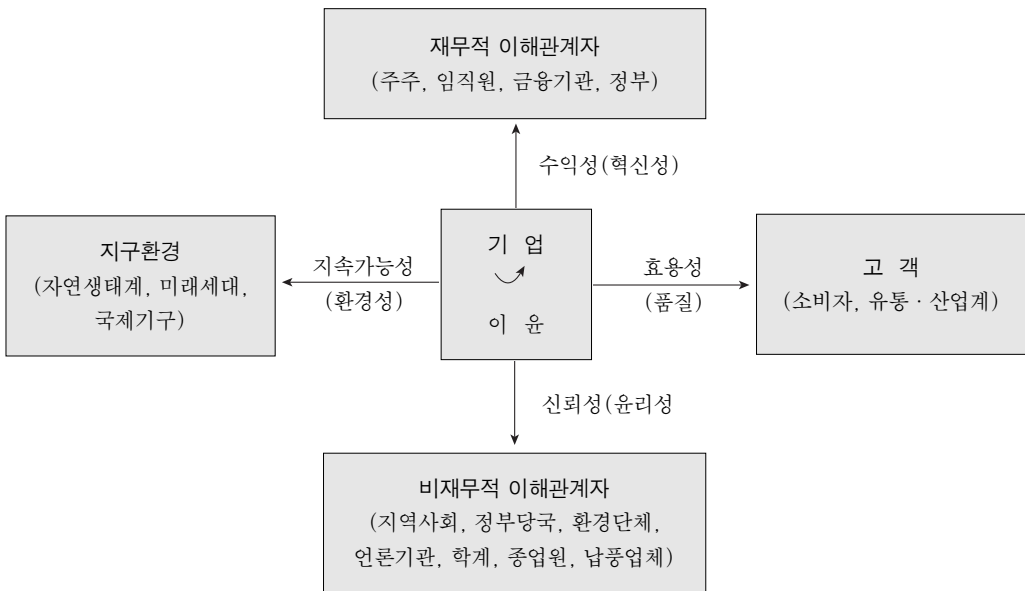


그림 6. CEO가 인식하는 기업의 의무

3.3. 추진 성격과 내용: 대외적·적극적 기업윤리형/사회적 공헌형

1) 특성

기업윤리는 행위의 주체측면에서 개인에 초점을 두는 대내적 윤리와 조직에 초점을 두는 대외

표 5. 유한킴벌리의 경영방침

| 방침 | 내용 |
|------|---|
| 인간존중 | 사원의 안전을 제 1순위로 하는 생명존중 정신의 실현, 사원 상호간의 신뢰형성, 회사와 사원간의 원활한 커뮤니케이션을 통한 열린 경영의 실천, 회사 성공의 주역인 인재의 양성, 성공에 기여한 사람에 대한 공정한 보상 등을 통해 인간존중을 실현 |
| 고객만족 | 항상 고객의 입장에서 생각하는 자세를 바탕으로 고객에게 최고의 가치를 주는 고품질의 제품을 만들어 제공함으로써 회사와 고객이 함께 성장하는 길을 만들고자 노력 |
| 사회공헌 | 선도적 환경보전 활동의 전개, 윤리적 경영의 실천, 공정한 거래, 성실한 납세 실천을 통해 사회에 공헌하는 기업이 되고자 최선 |
| 가치창조 | 미래를 위한 성장을 추구하며, 생산성을 향상시키며, 좋은 기업 평판을 얻고자 노력하는 과정에서 가치를 창조 |
| 혁신주도 | 모든 부문에서 앞서 나가려는 도전정신의 함양과 이를 뒷받침해 주는 학습조직의 활성화, 아울러 업무의 유연성 확보와 변화를 주도하는 자세의 확립을 통해 혁신을 주도 |

적 윤리로 구분해 볼 수 있으며, 행위의 성격 면에서 ‘해서는 안 될’ 문제를 다루는 소극적 윤리와 ‘할수록 좋은’ 문제를 다루는 적극적 윤리로 구분해 볼 수 있다. 이와 같이 두 가지 차원을 사용해 유형화한 것이 추진 성격에 따른 분류이다.

대내적 소극적 윤리란 소유경영자를 포함한 경영자와 일반구성원이 지켜야 할 조직 내부에 대한 윤리로서 비윤리적이고 비도덕적인 행위를 금지하는 내용을 포함한다. 경영자나 일반구성원의 입장에서는 재무관리, 일반 경영관리, 규칙준수와 관련된 문제들이 포함된다.

대외적 소극적 윤리란 기업외부의 이해관계자, 정부, 생태계, 그리고 보다 포괄적인 일반 공중 또는 전체 사회와 관련된 문제로 비난을 받을만한 비윤리적이고 비도덕적 행위를 금지하는 내용이 포함된다.

회계정보의 성실·투명한 공시와, 공해 유발 금지, 지나친 정경유착과 관련결탁을 해서도 안 된다는 것이 이 유형에 포함된다.

대내적 적극적 윤리란 경영자를 포함한 조직구성원이 행동했으면 좋겠다고 권장하는 바람직한 행동을 포함한다. 종업원들의 개개인의 인격을 최대한 존중하고 개인의 창의력을 발휘할 수 있도록 능력개발의 기회를 부여하며, 독단적인 명령에 의한 기업경영이 아닌 종업원들도 기업의 주인으로서 경영에 참가하도록 기회를 넓혀 주어야 하며, 공유된 기업문화의 정립과 사생활에 있어서도 항상 근검절약하는 숭수수범의 자세가 필요하다는 것 등이 포함된다.

대외적 적극적 윤리란 외부의 이해관계자, 정부, 생태계, 일반공중과의 관계에 있어 요구되는 바람직한 기업의 행동을 포함한다. 모든 기업에 해당되는 대외적 적극적 윤리로는 문화·장학·의료사업, 산학협동 등을 통해 기업이익을 사회에 환원하며 낙후지역, 특정지역에 공장 시설·산업 시설을 유치하여 지역사회 개발에 앞장서며, 양질의 상품을 소비자에게 제공하고 철저한 사후서비스 체계로 소비자 보호에 적극적인 관심과 실천을 하는 것을 포함한다.

유한킴벌리는 추진성격상 대외적·적극적 기업윤리 유형이라 할 수 있다. ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 운동 등 적극적인 환경 보호와 지역사회공헌이 기업의 특징적인 활동이기 때문이다. 물론

표 6. 추진성격과 기업윤리의 유형 분류

| 영역 \ 성격 | 소극적 | 적극적 |
|---------|------------------|-------------------|
| 대내적 | I. 대내적 소극적 기업윤리 | III. 대내적 적극적 기업윤리 |
| 대외적 | II. 대외적 소극적 기업윤리 | IV. 대외적 적극적 기업윤리 |

표 7. 기업의 이해관계자와 기업윤리

| 이해관계자 | 가치이념 | 기업윤리 유형 |
|-------|---------|--|
| 주 주 | 공평, 형평 | 투명한 경영정보 제공, 주주의 평등한 대우 |
| 소 비 자 | 성실, 신의 | 소비자의 권익증진, 신기술 개발, 품질향상 |
| 지역사회 | 기업시민 | 환경친화적 경영, 사회공헌 활동 |
| 근 로 자 | 인간의 존엄성 | 종업원의 기본권·인격·프라이버시 존중 근로환경 개선, 장애인 고용 증진 등 |
| 경 쟁 자 | 공정한 경쟁 | 건전한 거래관행(접대항응 제공 금지) |
| 정 부 | 준 법 | 건전하고 투명한 관계 유지, 성실 납세 |

직원의 교육과 복지에 대한 프로그램이 다른 기업과 차별화되어 있어 대내적·적극적 윤리 유형의 성격도 크나, 사회적 책임에 따른 대외 공헌의 비중이 더 커 대외적·적극적 기업윤리유형으로 분류하였다.

한편, 기업과 이해관계자들과의 관계모델을 통해 기업윤리를 추진내용관점에서 유형화할 수 있다.

기업을 둘러싼 이해관계자로는 주주, 소비자, 지역사회, 종업원, 경쟁자, 정부, 세계시장 등이 있는데 이들 각각에 대한 기업의 대응 가치가 있고, 이를 실행하는 윤리적 역할이 기대된다.

예컨대 주주에게는 투명한 경영정보제공과 주주의 평등 대우가 요청되며, 종업원에게는 기본권, 인격, 프라이버시 존중과 근로복지제공 등의 윤리 경영이 필요하다.

이러한 이해관계자 모델에서 볼 수 있는 유한킴벌리의 차별화된 윤리경영은 환경경영을 핵심으로 한 지역사회공헌과 종업원 계발과 복지 지원을 특징으로 한 직원 존중을 들 수 있다.

따라서, 추진 내용상으로는 사회적 공헌 및 내부인적자원 중시형으로 분류할 수 있다.

2) 사례

유한킴벌리가 인식하는 기업의 의무와 윤리경영의 범위는 포괄적으로 특히, 지역단체, 정부당국, 환경단체, 언론기관, 학계, 종업원, 납품업체, 지구환경, 지속가능성, 자연생태계, 미래세대, 시민단체, 국제기구 등까지 고려하는 등 시야가 넓다. 이런 점에서도 유한킴벌리의 윤리경영 성격과 내용은 대외적, 사회 공헌적 특징을 명료하게 보여주고 있다.

유한킴벌리는 환경경영, 모범납세를 실천함으로써, 이 사회가 보다 건강한 모습이 될 수 있도록 노력하고 있으며 고용안정을 위한 노력을 통해 사회와 함께 발전하는 것을 추구하고 있다. 환경을 생각하는 경영과 함께, 사회공헌을 위해 숲을 가꾸어야 하는 이유를 보다 많은 사람들에게

표 8. 유한킴벌리 환경보호활동

| 구분 | 내용 |
|-------------------------|--|
| <p>우리강산 푸르게 푸르게</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 숲 가꾸기 기금 조성 - 나무심기 및 가꾸기(국유지 및 공유지, 2천2백만평, 2천만여 그루) • 일반인 숲 체험교육 - 신혼부부 나무심기 - 1985년 시작, 1만3천여명 참여, 10만 9천그루 묘목식수 • 청소년 숲 체험교육 - 그린캠프 - 1988년 시작, 여고생 2천324명 배출(2003년 현재) • 숲 관련 정보사이트 운영 - 포리스트 코리아 www.forestkorea.org - 2001년 시작, 1만여 페이지의 숲 정보 제공 • 환경 관련 출판 및 연구조사 지원 - 6건의 환경서적 출간, 38건의 환경관련 연구조사 지원(2003년 현재) • 생명의 숲 - 학교 숲 만들기 참여 - 300개 시범학교 선정 및 지원 • 자연자원과 문화역사 유산 발굴 지원 - 성남 반딧불이 보존, 일산 공룡산 습지 보전 지원 • 수목원 체험 프로그램 개발 - 천리포 수목원 체험교육 프로그램 개발 및 운영 지원 • 아름다운 숲 발굴 및 지원 • 세계 생태학 대회 후원 |

표 9. 유한킴벌리 지역사회 공헌

| 구분 | 내용 |
|-------------------------|---|
| <p>노인복지</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 노인복지 연구활동 지원 • 세계 노인의 날 기념 세미나 후원 • 늘 푸른 복지관 운영후원 -성공회 대학교 공동 • 노인 건강 소책자 개발 지원 |
| <p>자원봉사</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 숲 가꾸기 자원봉사 - 1998년부터 노사공동으로 숲 가꾸기 참여 • 1사 1산 1하천 활동 - 3개 사업장 별로 주변 산, 하천 정화 활동 • 공장 숲 가꾸기 활동 • 지역사회 봉사팀 운영 • 1부서 1가정 돕기 |
| <p>성교육지원 프로그램운영</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 초, 중등학생을 위한 성교육 프로그램 • 여고생, 미혼여성을 위한 성교육 프로그램 • 대학생을 위한 성교육 프로그램 • 자녀를 둔 부모를 위한 성교육 프로그램 |

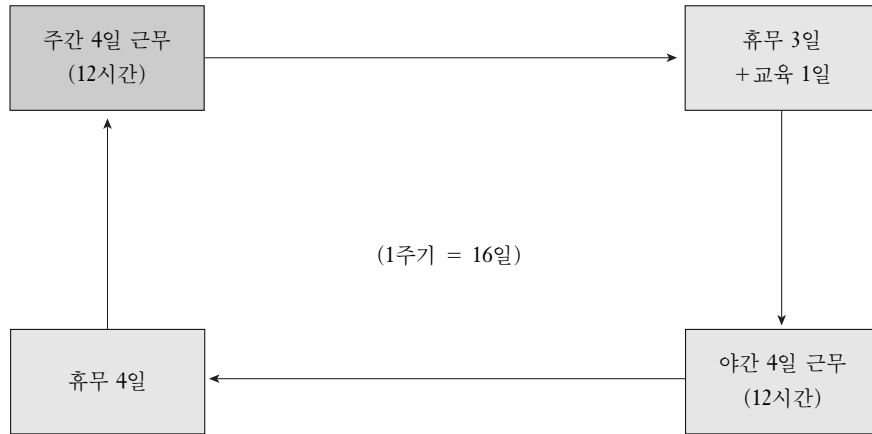


그림 7. 4조 2교대 근무 방식

표 10. 사원 지원 제도

| 구분 | 내용 |
|-----------------|--|
| 생활에 필요한 자금지원 | <ul style="list-style-type: none"> • 중·고·대학생 자녀 대상 입학금, 등록금 전액 지원 • 유아 교육비 지원 • 본인·배우자 및 자녀의 입원 치료비 지원 • 퇴직금 누진제 운영 • 단체 재해 보험 가입 • 산재 요양자 상여금 전액 지급 • 전근위로금 및 전근여비 지급 • 경조금 및 경조휴가 지급 • 전근 발령 임직원 대상 주택대여, 전세자금 대여 |
| 즐거운 직장 만들기 | <ul style="list-style-type: none"> • 시차 출퇴근 근무제, 토요일 자율근무제 실시 • 장기 근속자 포상금 지급, 국내외 해외 여행 기회 부여 • 만 35세 이상 사원 및 배우자 대상 2년 1회 종합 건강진단 실시 • 춘계 야유회, 추계 체육대회 및 송년회 실시 • 설, 추석, 회사 창립기념, 정년퇴임 시 기념품 제공 • 본인 생일 및 자녀 출산시 선물 지급 |
| 사원의 여가와 취미활동 지원 | <ul style="list-style-type: none"> • 가족농장 운영 • 휴가시 콘도 제공 • 하기 특별 유급휴가 및 휴가비 지급 • 사원 동호회 지원 • 정보화 자금 지원 |

이해시키고, 함께 참여할 수 있는 실천프로그램으로서 숲이 주는 혜택을 우리 세대는 물론 다음 세대까지 함께 누리기 위해 1984년 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인을 시작하였고, 환경 경영을 실천할 시스템을 적극 도입하여 환경친화 기업 지정, ISO14001인증, 전 과정 관리, 환경 보고서

표 11. 유한킴벌리의 환경경영 내용

| 방침 | 내 용 |
|-----------------|---|
| 환경부하의 최소화 | 제품의 개발, 설계 단계에서부터 생산, 유통, 폐기시까지의 환경영향을 사전평가하여 환경부하를 최소화시키고, 향후 전과정 평가(Life Cycle Assessment) 개념을 도입, 지구촌 환경에 영향을 미치는 물질의 배출량을 최소화 |
| 지속적인 환경개선 | 지역 및 국가의 환경 관련 법규를 철저히 준수함은 물론, 환경오염의 원천적인 예방 차원에서 엄격한 자체 환경관리 기준 및 해당 부문별 환경개선 목표를 정하고 절감(Reduce), 재사용(Reuse), 재활용(Recycle) 등 3R 운동의 효과적 전개를 통하여 지속적인 환경개선을 실천 |
| 환경보호 운동에 선도적 역할 | 기업을 키워준 사회에 성실히 보답한다는 기업이념 아래 전 조직원은 지역사회 및 지구촌의 일원임을 자각, 환경보전 활동을 생활화하고, 인간이 요람에서 무덤까지 자연과 조화로운 관계를 유지한다는 신념으로 환경보호 운동에 선도적 역할을 수행 |
| 효율적인 환경관리 | 환경목표 및 세부목표를 설정하여, 이를 관련 절차에 따라 성실히 수행하고 주기적인 검토를 통해 환경관리 성과를 제고 |
| 조직원의 환경관리 능력 배양 | 모든 조직원이 환경방침, 환경목표 및 세부 목표를 이해하고 실행할 수 있도록 체계적인 교육훈련을 위한 환경교육 프로그램 개발, 운영으로 환경의식 제고를 도모하여 환경관리 능력을 배양 |
| 환경방침 공개 | 환경 시설을 환경 교육의 장으로 개방하고 이해 관계자에게 환경 방침을 공개하며, 환경 성과의 공정성 확보를 통하여 환경경영 활동의 성과를 적극적으로 공개 |

발간 등의 노력을 하고 있다. 특히, ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인은 20년째 진행되면서 국민들의 환경보호 참여 확산에도 기여하고 있으며, 1998년〈생명의 숲 가꾸기 국민운동〉, 〈동북아 산림포럼〉, 1999년 〈학교 숲 조성운동〉, 〈평화의 숲〉, 2000년 〈National Trust, 자연신탁운동〉 등의 국민운동이 확산될 수 있도록 지원하고 참여함으로써, 환경보전에 대한 국민적 관심과 참여를 높이는 데 노력하고 있다.

지역사회 공헌 프로그램으로는 노인복지, 직원들의 지역 숲 가꾸기 자원봉사, 성교육 지원 등으로 국민으로부터 사랑받는 기업을 지향하고 있다.

한편, 유한킴벌리는 4조 교대 근무제를 도입하여 사원들의 삶의 질을 높이는 인적자원 존중과 계발이라는 특징적인 윤리경영을 추진하고 있다. 4조 교대조 근무시스템은 하루 24시간의 근무를 4개의 교대조로 나누어 근무하는 것으로 4조 3교대제와 4조 2교대제 두 가지의 형태로 운영하고 있다. 4조 3교대제는 3개조가 8시간씩 하루 24시간을 근무하는 동안 나머지 한 개조는 휴무 또는 교육을 받는 형태이고, 4조 2교대제는 2개조가 12시간씩 하루 24시간을 근무하는 동안 나머지 2개조는 휴무 또는 교육을 받는 형태이다. 4조 교대조 근무시스템을 통해, 근로자는 여가활동과 재충전, 직무교육, 자기계발의 기회가 확대되고, 기업은 생산성이 향상되며, 무엇보다 인간존중의 기업이념을 실현한다.

3.4. 추진단계와 시스템: 기업문화화

1) 특성

기업윤리를 추진 단계로 분류하면, 태동단계 → 시스템 구축 단계 → 적응단계 → 기업문화화단계로 나눌 수 있으며, 상위로 갈수록 기업윤리가 성숙되는 것을 나타낸다.

태동단계는 먼저 CEO가 필요성을 인식하고, 윤리헌장이나 윤리 규범을 제정하는 초기 단계이다. 외환위기 이후 윤리경영을 추진하기 시작한 대부분의 기업이 여기에 속한다.

Top-down 방식의 실행으로 구성원의 자발적인 윤리 실천 노력이 미흡하고, 윤리 강령이 장식용 벽걸이로 치부될 수 있는 한계를 안고 있다.

시스템 구축단계는 CEO의 윤리적 의지를 구성원에게 전달하고, 실행을 점검하기 위한 윤리경영 시스템을 설치, 운용하는 단계이다. 윤리 추진 사무국과 같은 전담조직이나 정기적인 기업윤리교육 프로그램, 평가와 보상체계를 갖추고 운영하는 단계로서 우리나라에서는 본격적으로 윤리경영을 추진하는 기업들이 여기에 속한다. 시스템과 조직, 문화와의 정합성이 잘 이루어지지 않는 한계가 있다.

다음은, 적응단계로서 윤리경영이 정착되기 위해 시스템과 구성원, 조직, 사내문화가 상호적응하는 단계이다.

평가와 반응, 피드백을 통한 보완이 이루어지는 단계로서 구성원들의 자발적 참여가 이루어질 경우, 보다 높은 단계인 기업문화화 단계로 진전될 수 있으나, 자발적 참여가 이루어지지 않으면 정체의 가능성이 높다. 윤리경영추진이 불안정해질 수도 있는 한계가 존재한다.

우리나라의 경우, 신세계 등 국내에서 선도적으로 윤리경영을 추진하는 기업들이 여기에 속한다.

최종단계로서, 기업문화화 단계는 구축된 윤리 시스템과 조직 구성원 간의 적합성이 제고된 수준을 넘어 윤리성이 내재화된 단계를 말한다. 앞서 도덕적 리더십형에 속했던 미국의 존슨 앤 존슨, Merck 등이 이러한 유형에 속한다고 볼 수 있다.

시스템을 통해서 보다 구성원의 윤리적 의사결정이 자율적으로 이루어진다는 점에서 성숙모델이라 할 수 있다. 예컨대, 전담조직이 존재하기 보다는 모든 조직과 구성원이 윤리담당자인 유형이라고 보면 된다.

여기서 주의할 것은, 추진단계 유형들은 윤리경영의 발전 양상을 나타내주지만, 모든 기업이

표 12. 추진단계와 기업윤리 유형

| 유형 | 특징 |
|----------|---------------------------------|
| 태동단계 | CEO의 인식, 헌장제정 |
| 시스템 구축단계 | 조직, 교육, 평가 등 시스템 구축 |
| 적응 단계 | 시스템 실행과 피드백, 보완(시스템과 구성원간 상호작용) |
| 기업문화화 단계 | 윤리정신의 내재화·사회화 |

동일한 경로로 단계적 발전을 하지는 않는다는 점이다. 특히 긴 역사를 가진 기업일수록 시스템 구축보다는 커뮤니케이션과 CEO의 모본을 통해 기업문화화 단계에 이르는 경우가 많다.

반면, 대외 환경변화에 따라 단기간에 윤리경영을 일정 수준에 도달시켜야 할 필요가 있는 국내 기업들에게는 이러한 추진단계 유형들이 상당히 시사적이라 할 수 있다.

유한킴벌리는 특별한 윤리담당 조직이나 복잡한 윤리 지침에 의존하기 보다는 윤리정신이 내재화되어 전사적으로 윤리경영을 추구한다는 점에서 우리나라에서는 유례가 거의 없는 기업문화화 단계 유형이라 할 수 있다.

2) 사례

유한킴벌리는 윤리경영 추진을 위한 별도 조직이 없는 것으로 유명하다. 관련 인사부서는 사규 준수 여부를 관장하고, 내부통제실(internal control)은 업무의 모든 process의 적절성을 사전적으로 통제하고 검토한다. 예컨대 업무의 구분 매트릭스를 활용하여 이익의 충돌현상을 제어한다.

윤리규범은 비교적 간명하다. 물론 유한킴벌리의 규범과 관행을 정리하여 “유한킴벌리 사원들

표 13. 유한킴벌리의 윤리규범

| 방침 | 내 용 |
|---------------|--|
| 직무에 관한 윤리 | 회사의 자산과 비밀정보를 보호하고, 회사안팎의 정보를 공정하고 정직하게 보고할 책임 <ul style="list-style-type: none"> • 책임 있는 자산관리 • 철저한 정보관리 • 용도외의 정보 이용 금지 • 비밀정보에 관한 외부 공개와 오용의 금지 • 모든 회사 업무와 행위의 정확한 기록과 보고 • 허위 재무제표 자료 작성 금지 |
| 직무활동에 따른 윤리 | 품질, 안전, 사원의 건강 및 지역사회를 위하여, 그리고 고객, 공급자, 경쟁자, 사원을 대하는 법적, 윤리적 기준 <ul style="list-style-type: none"> • 최고의 품질 지향 • 안전우선주의 • 사원의 사전 건강 관리 • 환경규정과 규칙 준수 통한 지역사회에의 기여 • 정직과 신의 중시 • 공정거래법 준수 • 올바른 정보 입수 • 상식적 관례를 넘어선 선물과 접대의 금지 • 업무수행시 발생한 정당한 비용의 보상 |
| 직무의 사항에 대한 윤리 | 회사가 비난의 대상이 되거나 사원이 처벌의 대상이 될 경우를 제외하고는 사원들의 개인생활을 존중. 직무 이외의 분야에서도 사원으로서 필요한 윤리를 준수 희망 <ul style="list-style-type: none"> • 회사의 이익에 상충되는 행위의 금지 • 회사의 경영방침과 상반되는 단체에서의 사회 활동 금지 |

표 14. Segregation of Duty Matrix(업무의 구분)의 사례

| | Purchasing | Delivery Processing |
|---------------------------|------------|---------------------|
| Requisition Authorization | × | |
| Goods Receipts on PO | × | × |
| Product operation | | × |
| Release Vendor Invoice | × | |
| General Ledger | × | |
| Computer Operation | × | × |
| Access/Change Control | × | × |
| ×는 겸임 금지 | | |

의 행동규범” 책자를 발간, 전 사원의 행동 기준으로 활용하고 있다. 유한킴벌리의 윤리경영을 효과적으로 정착시키는 역할에서 커뮤니케이션 부문이 중요한 부분을 담당한다. 지속적인 기업의 사회적 책임 수행, 사내외 커뮤니케이션의 활성화는 사회공헌과 윤리문화 정립에 기여하고 있다.

4. 성과와 성공요인 분석

4.1. 윤리경영의 성과

1) 경제적 성과

윤리경영을 하는 기업은 성과도 높다는 인식이 일반적이다. 그러나, 실증적인 결과는 아직도 일관된 결과를 보여주지 못하고 있다. 무엇보다도 실증분석 과정에 애로가 있다. 기업성과에 윤리적 요인과 경기, 기술개발, 마케팅, 경쟁기업, 독점도 등 비윤리적 요인이 어떻게 영향을 주는 지 구분이 모호하다. 따라서 지금까지의 실증결과는 일정한 단순가정하에서 유의성을 가질 뿐이다.

오히려, 최근에는 성과가 좋은 기업이 윤리경영에 적극적이라는 사실이 공감을 얻고 있다. 또 하나, “윤리적인 기업”을 어떤 기준으로 평가할 것인가의 문제도 실증분석을 어렵게 하는 요소로 작용한다.

이러한 한계를 고려하면서, 최근까지 윤리경영과 기업성과간의 관계가 긍정적인 결과를 보인 사례를 보면, 미국의 경우 포춘 1,000대 기업 중 존경받는 기업 1~10위 기업 투자수익률(99년)이 49.34%로서 S&P 500대 기업 평균 투자수익률인 20.3%를 상회한 것으로 나타났다.

전경련의 2002년 조사결과도 적극적으로 윤리경영을 실천하는 기업이 그렇지 않는 기업에 비해 시장가치가 훨씬 높은 것으로 나타났다.

윤리경영 전담부서를 설치·운영하고 있는 기업의 주가상승률은 4년간 평균 46.3%로 나타나 윤리현장 제정기업의 16.1%, 윤리현장 미제정 기업의 22.1%를 훨씬 상회한 것으로 나타났다.

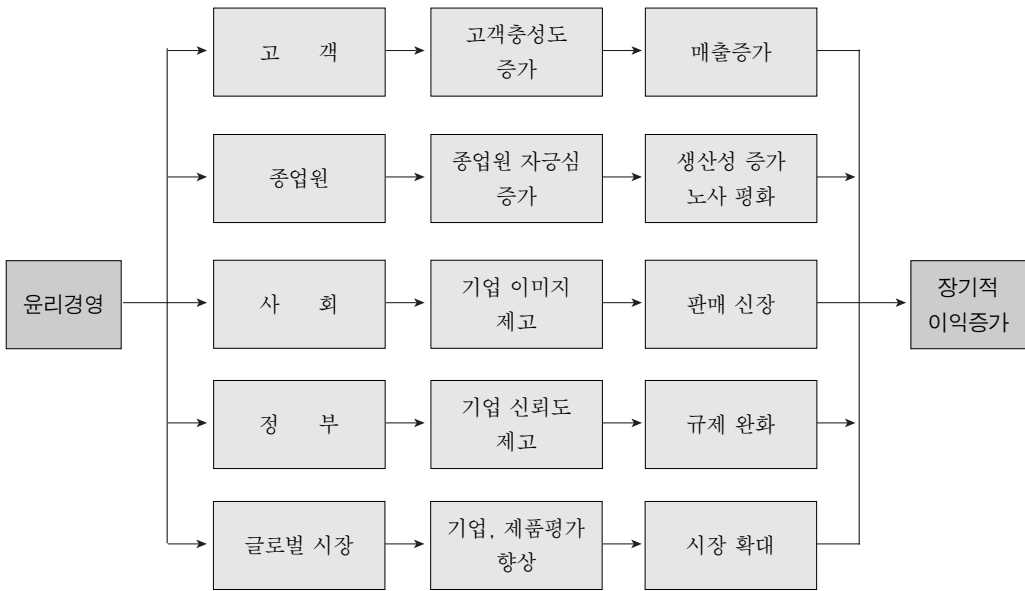


그림 8. 윤리경영과 경제적 성과간의 상관관계

표 15. 최근 5개년 실적

(단위: 억 원)

| 구분 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 매출액 | 4,987 | 5,612 | 6,438 | 7,010 | 7,036 |
| 순이익 | 440 | 534 | 653 | 844 | 904 |

현재로서는 잠정적으로 기업윤리는 기업의 장기적 이익에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 더욱 분명한 것은 언론사의 경우처럼 비윤리적 기업은 지속적으로 생존이 불가능하다는 사실이다.

윤리경영이 장기적 이익 증가로 이어지는 경로와 인과성은 그림이 보여주고 있다. 이런 측면에서 최근 5개년 간의 유한킴벌리의 꾸준한 성장 추세는 윤리경영과 사회공헌이 고객의 충성도와 사회적으로 기업이미지 제고로 이어져 매출과 판매의 신장을 통해 가능했던 것으로 분석된다.

2) 사회적 성과

유한킴벌리에 대한 사회적 평가와 인정은 더욱 인상적이다. 정부와 사회·시민 단체, 언론의 꾸준한 평가와 시상이 이어지고 있다. 윤리경영을 추진한 이후 친환경기업인정, 성실납세, 사회공헌 기업, 윤리경영 기업 이미지, 공익광고 부문 등에서 지속적인 평가와 수상실적을 보여주고 있다.

한편, CEO 역시 환경경영·윤리경영의 전도사로 인식되고 있으며, 기업윤리 관련 경영인으로서 높은 평가를 받고 있다.

표 16. 유한킴벌리의 윤리경영 관련 수상 실적(사회적 평판)

| 시기 | 수상내역 |
|-------|--|
| 1996년 | 친환경기업지정 (환경부), 환경경영체제 14001 인증 |
| 1997년 | 안전·보건 초일류 기업인증(노동부) |
| 1998년 | • 녹색 에너지 지표 최우수상(한국일보, 환경운동연합) |
| 2000년 | • 제 2회 개별 상품 브랜드 파워 조사 화장지부문 1위 (능률협회) • 성실 납세자 지정(국세청) • 보건복지 공헌 대통령 표창(보건 복지부) • 제 1회 새천년 새기업상(환경/안전) 수상(대한상의, 중앙일보) |
| 2001년 | • 제 1회 한국소비문화대상 환경친화 부문 수상 • 제 12회 한국 인재경영대상 최우수 기업상(능률협회) • 남녀 고용평등 감사패 (전국주부교실 중앙회) • 국내 기업 중 사회 공헌도 TOP 5(전경련) • 포리스트 코리아 공익 사이트 대상(야후코리아, 한국경제신문) • 포리스트 코리아 청소년 권장 사이트 선정(정보통신부) |
| 2002년 | • '우리강산 푸르게 푸르게' 라디오 광고 - 소비자가 뽑은 좋은 광고상 (한국 광고주협회) • 대한민국 기업이미지 대상(윤리경영부문) 최우수상(능률협회) • 화장지 부문 고객 만족도 1위 선정(능률협회) |
| 2003년 | • 제 1회 한국 윤리경영대상 종합대상 선정 (한국신산업경영원) • 아시아에서 근무하기 가장 좋은 직장 조사 -아시아 6위, 한국내 1위 (아시아 월스트리트 저널) • 대한민국 기업이미지 대상 위생용품 부문 1위 (한국능률협회) • '우리강산 푸르게 푸르게' 라디오 광고 - 대한민국 광고대상 6년 연속 수상(한국광고단체 연합회) |

표 17. CEO의 윤리경영관련 수상실적

| 시기 | 수상내역 |
|-------|--|
| 1997년 | 글로벌 500상 수상(UNEP) |
| 1998년 | • 모범납세 은탑 산업훈장 • 제2회 기업윤리 경영자 대상(연세대) • 제4회 한-일 국제환경상 수상(조선일보, 마이니치 신문) |
| 2001년 | • 한국 생산성 경영자 대상(생산성 학회) • 한국의 얼굴 55인에 선정(경향신문) |
| 2002년 | • 최고 경영자상 수상(능률협회) • 글로벌 코리아상 수상(미국, 미시간주립대 아시아연구센터) |
| 2003년 | • 제4회 경영인 대상 대기업부문 최우수상(전경련 국제경영원) • 제1회 한국윤리경영대상 종합대상 수상(신산업경영원, 산자부) • 제13회 일가상 수상 |

4.2. 성공요인

1) CEO의 윤리경영 의지와 모범

CEO가 윤리경영에 대한 뚜렷한 철학과 용기를 갖지 않으면 그야말로 윤리경영은 한 때의 유행으로 끝날 가능성이 크고, 형식으로 흐르게 돼 신뢰를 잃게 된다. CEO는 윤리경영 최고책임자(Chief Ethics Officer)로서 도덕적 용기를 발휘하여 기업이 사회적 책임을 다해 존경받는 법인으로 거듭날 수 있도록 비상한 노력을 기울여야 한다. 중간관리층은 윤리경영 성공여부의 열쇠를 쥐고 있으나, CEO에 비해 아주 모호한 윤리경영의 개념을 갖고 있으며 이를 하나의 과업으로 인식하여 어떻게 추진해야 할지 고민하는 계층이다. 따라서 CEO의 방향제시가 필수적이며, 비록 부문별 경영목표가 차질이 있더라도 윤리경영을 해야 한다는 CEO의 확고한 보증 선언이 필요하다.

이러한 점에서 CEO인 문국현 사장은 스스로 주요한 의사결정 과정에서 윤리적인 모범을 제시하고 있으며 경영 활동에서도 투명·신뢰 경영을 실천함으로써 윤리경영이 기업문화로 정착하는데 기여한 것으로 분석된다. 특히, 기업의 사회적 책임과 환경 보호에 대한 투철한 실천 의지로 언론 기고와 관련 포럼 참여를 통해 윤리경영 확산에 노력하고 있다.

윤리경영관련 CEO 어록(신문기고)

이제 우리 기업과 사회는 회계 부정, 정실 거래 등 불신과 부패와 마이너스 섬(minus-sum)의 문화를 하루 빨리 청산해야 한다. 투명 성실 윤리에 바탕을 둔 신뢰 기업, 신뢰 사회로 다시 태어나 종업원 투자자 국민에게 다시 꿈과 희망을 줄 수 있어야 한다. 2003. 5. 26/한국경제신문 한경에세이

GE, 유한양행 등이 그러하듯 세계최고의 기업들은 성실·정직·투명을 바탕으로 한 윤리경영과 환경친화경영을 하고 있다. 이 같은 활동을 하는 것은 지역사회와 고객으로부터 신뢰받고 내부 종업원에게 자긍심을 심어 회사내외의 모든 자원을 하나로 통합, 최대의 승수효과를 거둘 수 있기 때문이다. 2002. 5. 13/서울경제신문 로터리

성공하는 기업들을 보면 한결같이 자신의 핵심이념, 가치와 비전을 기업내외의 고객들과 나누고, 이를 각종 활동에서 실천하는 데 성공한 기업들임을 알 수 있다. 대표적인 분야는 성실, 정직, 투명을 바탕으로 한 윤리경영 분야이다. 그 다음이 환경친화경영이다. 2002. 3. 1/노동일보 칼럼

2) 커뮤니케이션을 통한 기업문화화

유한킴벌리는 경영 현황을 전 직원이 함께 공유함으로써, 보다 투명한 경영이 될 수 있도록 노력하고 있다. 특히, 경영진과 사원간의 자유로운 의사교류와 함께 2개월마다 최고경영자가 전 사

표 18. 커뮤니케이션 통한 신뢰구축

| 주요내용 | 주기 | 매체 |
|-------------------|-----|-----------------|
| 일간 사내외 정보 전달 | 매일 | E-mail, 게시판 |
| Y-K Sales News 전달 | 매주 | E-mail |
| 경영 정보 공개 설명회 | 매월 | 회사운영현황 자료 및 설명회 |
| 정기적 사업장소식 공유 | 매월 | 사보 |
| 최고경영자와의 대화 | 격월 | Video 사보 |
| 상세 경영정보 공개 | 분기별 | 정기 노사 협의회 |

원을 대상으로 비디오를 통해 경영 현황을 상세히 설명하고 경영진과 토론하는 자리를 마련하여 투명하고 참여적인 경영을 실천하고 있다. 특히, 사내에 커뮤니케이션실을 두고 윤리적인 기업문화를 형성하는 데 노력하고 있다.

이러한 커뮤니케이션의 활성화는 복잡한 윤리 시스템 없이도 성숙단계의 윤리경영(기업문화화 단계)을 가능하게 한 핵심요인으로 분석된다.

3) 자율성 강조의 전략적 인적자원관리

유한킴벌리는 권한의 분산과 책임경영 체제를 도입하여, 조직 구성원의 자발적 윤리 실천을 유도하여 왔다. 또한, 4조 인원을 1인 2교대 또는 3교대로 운영하여, 여유조에 대한 비용 증가 요인이 있음에도 불구하고, 사원들의 충분한 휴식과 연 200~350시간의 교육과 훈련을 통해 직원들의 자기계발을 추진함으로써 자긍심 제고로 인해 CEO의 윤리경영 실천의지가 직원들에게 공감대를 얻는 데 기여한 것으로 분석된다.

표 19. 자율적 인적 자원관리 전략의 사례비교

| 기업 | 인사 |
|-----------|---|
| Nordstrom | 유일한 인사방침: 자율강조, Use Your Best Judgment at All Times → 자신의 기업을 경영하는 듯한 분위기 조성 |
| Fedex | 직원들에 대한 과감한 권한 이양과 권위의 분산, 직원의 자율성을 이끌며, 구체적인 규범의 부재 의사결정의 혼란 가능성은 교육 훈련과 철저한 커뮤니케이션으로 해소 |
| 유한킴벌리 | 자율경영과 권한 이양(empowerment), 자기 계발을 위한 직원 교육 투자 자긍심 제고, 윤리경영의 문화화 촉진 |

Peter Cappelli and Ann Crocker-Hefter, *Distinctive Human Resources Are Firms Core Competencies, Organizational Dynamics*, 1996. p.7~22를 수정 인용.

