

기업윤리의 새로운 교육모형과 교수법 실험

박 헌 준*

이 논문은 기업윤리교육의 현상과 문제점을 지적하고 기업윤리의 새로운 교육모형을 제시한다. 기업윤리교육의 문제점으로 인지적 추론영역에 국한되어 일어나고 있는 윤리교육, 반응적이고 적응적인 제한된 윤리적 행동수준, 그리고 전략적 사고와 윤리적 사고의 괴리현상의 세가지를 지적하고 이러한 근본적 문제점들로 말미암아 찌그러지고 함몰되기 쉬운 기업윤리교육의 정상화를 위해 기업윤리의 새로운 교육모형을 제시한다. 기업윤리의 새로운 교육모형은 “나” 뿐 아니라, “우리”, “그들”을 바탕으로 하는 기업윤리교육의 근본바탕과 세가지 실천적 구성요소로 나뉘어져 있으며, 윤리적 추론, 윤리적 감동, 윤리적 실천을 바탕으로 도덕적 상상력의 심화와 메타전략적 사고와 실천능력의 심화, 그리고 윤리적 지혜와 용기의 심화를 통하여 궁극적으로 윤리적 리더십을 발휘하게 하고 개인과 조직의 인테그리티를 발효시키며 기업의 사회적 책임을 완수하게 하는 것을 목적으로 한다.

이러한 기업윤리의 새로운 교육모형은 대학교육 및 산업교육현장의 기업윤리교육에 대한 관심을 환기시키고 새로운 교과과정설계 및 교육방법의 개발에 대한 수준 기표로서 활용될 수 있다. 끝으로 새로운 기업윤리 교육모형에 따른 몇가지 교수법 실험사례를 소개한다.

1. 서론

기업경영자에게는 아직도 기업윤리란 표현이 모순어법(Oxymoron)으로 인식되는 경우가 많은 것 같다. 그러나 기업경영을 연구하고 가르치는 교육자는 물론 실제로 기업경영활동을 해나가는 기업경영자 어느 누구도 기업윤리교육의 필요성에 대해서 부정하는 사람은 아무도 없다. 최근 기업윤리교육에 대한 관심은 대학뿐만이 아니라 기업쪽에서도 점차 고조되고 있다(한국경영학회, 1992). 국내 대

* 연세대학교 경영학과 부교수

기업들에서도 사회신뢰경영을 외치기 시작했으며 정도경영을 강조하고 있고 윤리도덕적 기업경영이 어떻게 이루어져야하며 이를위해 어떤 관리적 노력과 교육활동이 필요한가에 대해서 고민을 시작하고 있다. 그렇지만 기업에서의 윤리교육 수준은 아직 기업윤리현장을 어떻게 초안할 것인가, 과연 윤리현장이 기업에 필요한 것인가, 오히려 기업활동을 저해하지는 않을까 하는 질문에 대한 해답을 찾고 있는 수준이다(Lee & Park, 1996). 기업이 아닌 대학에서도 기업윤리에 대한 연구와 교육에 대한 관심이 점점 높아가고 있으나, 기업윤리 분야에 대한 우리의 교육수준은 절대적으로도 상대적으로도 미흡한 실정이다(이종영, 1996). 기업경영 교육자로서 우리의 기업윤리에 대한 논의는 아직도 '무엇을 가르쳐야 하는가'에 머물러 있으며, '왜, 누가, 어디서, 언제, 과연 "어떻게" 가르치고 연구해야 할 것인가'에 대한 논의는 더욱 부족하다 (박현준 · 이제구, 1996; Gilbert, 1992).

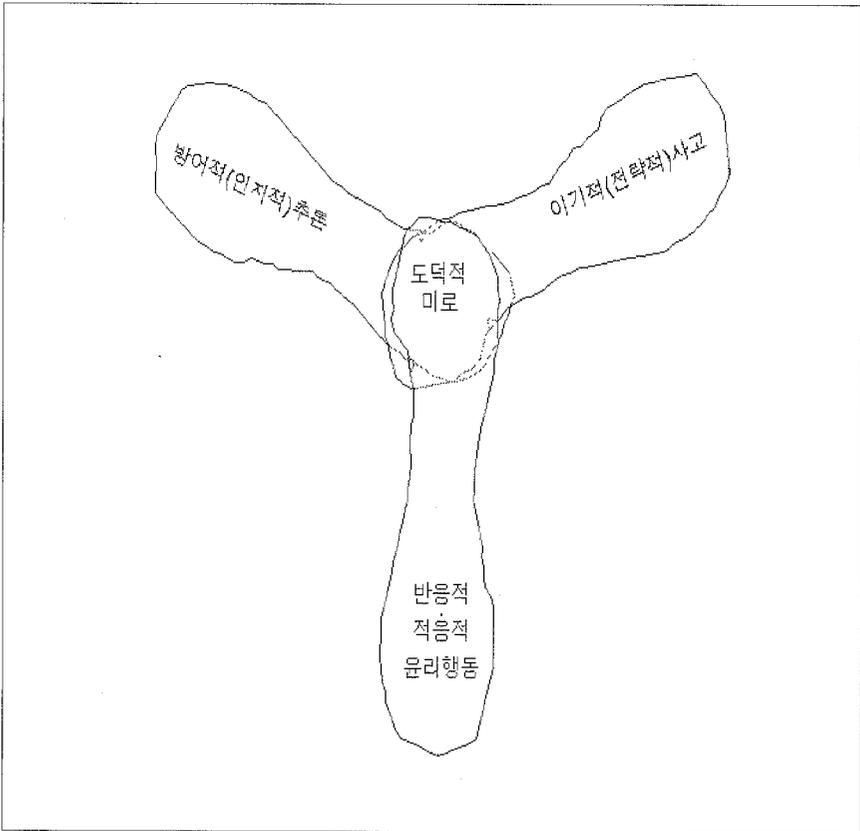
이 논문은 이러한 기업윤리교육의 현상과 문제점을 지적하고 기업윤리의 새로운 교육모형을 제시하는 것을 목적으로 한다. 기업윤리의 새로운 교육모형은 대학교육 및 산업교육현장의 기업윤리교육에 대한 관심을 환기시키고 새로운 교과과정설계 및 교육방법의 개발에 대한 수준 지표로서 활용될 수 있을 것이다. 그리고 새로운 기업윤리 교육모형에 따른 몇가지 교수법 실험사례를 소개함으로써 기업윤리의 새로운 교육모형이 교과과정설계 및 교육방법의 개발에 어떻게 활용될 수 있는가를 예시할 것이다.

2. 기업윤리교육의 현상과 문제점

기업윤리의 새로운 교육모형을 제시하기 위해서 먼저 기존 기업윤리교육이 내포하는 교육 현상과 문제점을 살펴보아야 할 것이다. 이러한 근본적 문제점들에 대한 논의를 바탕으로 했을 때, 우리는 기업윤리교육의 현상을 정확하게 진단할 수 있으며, 기존 기업윤리교육의 모형이 왜 그리고 어떻게 기업조직내 인테그리티와 윤리적 리더십은 물론 기업의 책임수행 능력을 궁극적으로 저해하거나 제약하고 있는지를 알게 될 것이다. 가장 먼저 검토해야할 근본적 문제는 기업윤리교육이 주로 인지적 추론영역에만 국한되어서 이루어진다는 것이다. 이러한 윤리교육은 경험적이고 실천적인 기업현실의 장에서 방어적 추론을 유도할 가능성이 크다. 다음으로 다루어져야할 문제는 기업윤리교육의 효과가 반응적이고 적용적인 행동수준에 제한될 가능성이 크다는 것이다. 그리고 마지막으로 경영교육 전반에 깔려있는 전략적 사고가 기업윤리교육에 어떤 영향을 미치는지를 살펴볼 것이다. 이러한 세가지 근본적 문제점들이 서로 뒤엉켜서 기업윤리교육이 효

과적으로 일어날 수 없도록 만들게 되는 상황을 찌그러고 함몰된 기업윤리교육의 모습으로 나타내었다(<그림 1> 참조).

<그림 1> 찌그러지고 함몰된 기업윤리교육



이렇게 찌그러지고 함몰된 기업윤리교육의 모습을 가지고 있는한 기업조직내 인테그리티와 윤리적 리더십은 물론 기업의 책임수행 능력을 향상시키는 일이 어려울 것이라는 사실은 자명하다.

1) 인지적 추론영역에 국한된 윤리교육

기업윤리교육의 교육적 전제 가운데 첫 번째로 검토해야할 근본문제는 기업 윤리교육이 주로 인지적 추론영역에서 이루어진다는 것인데(Nappi, 1990; Gilbert, 1992) 이는 윤리교육이 경험적이고 실천적인 기업현실의 장에서는 방어적 추론으로 바뀌어갈 가능성이 아주 크다(Argyris, 1993). 전통적 기업윤리교육에 대한 접

근방법에서 교육의 목적은 학생들과 경영자들에게 윤리적 이슈에 관한 객관적 시각을 제공하는 것이다. 기업윤리 표준이 되는 교과서들(이종영, 1995; Ferrell & Fraedrich, 1997; Hoffman & Frederick, 1995; Stewart, 1996) 대부분은 기업의 윤리적 사고와 문제들에 대하여 법적, 환경적, 또는 윤리학적 시각에서 조망한 기업의 사례연구들이 주종이다. 또한 경영기능 분과별로 특수한 윤리문제를 다루는 것이 대부분이다. 이들은 정부의 각종 규제정책, 경제적 시스템이 지니는 정의와 공평성, 그리고 윤리적 문제에 대해서 학생들과 경영자들 자신들의 구체적인 윤리적 상황에 적용하기 보다는 윤리적 객관성 확보에 치우치려 한다.

윤리적 문제에 대한 객관적 시각의 확보가 기업윤리교육 목적중에서 중요한 부분임을 부인하지 않으나, 학생들과 경영자들이 윤리적으로 성숙한 리더쉽을 갖추어 기업조직내 인테그리티를 달성해 나가는데 있어서는 상당히 제한된 영역에서만 도움될 뿐이다(Snell, 1993). 기업경영윤리 교육이 경험적 영역과 실천적 영역에 접목되지 못하고 대부분 인지적 추론 영역에 머물러 있으며 내용은 특히 윤리적인 문제를 야기시켰던 스캔달 중심의 사례교육에 머물러 있는 경우가 많다. 더군다나 우리의 경우는 기업윤리교육의 경험이 짧기 때문에 국내의 기업윤리관련 개발사례 자체도 그나마 부족한 편이다.

전통적인 기업윤리교육 접근방법의 교육범위가 인지적 추론영역에 국한되어 있기 때문에 놓치고 있는 기업윤리교육의 나머지 중요한 부분들이 도대체 어떤 것들이고, 또 어떻게 이러한 부분들이 새로운 기업윤리교육 틀 속에 자리매김을 해야 하는가는 분명코 중요한 문제이다. 인지적 추론영역을 넘어선 경험적 영역과 실천적 영역에 대한 기업윤리교육은 어떻게 수행해 나갈 수 있을 것인가? 이 문제는 다른 여러 경영학 분야도 마찬가지이기는 하나 기업윤리교육의 장에 있어서는 그 문제가 더욱 심각할 수밖에 없다. 특히 기업윤리교육이 이러한 인지적 추론영역에만 과도하게 치우치면 경험적이고 실천적인 기업현실의 장에서 고도의 인지적 추론능력은 방어적으로 사용될 가능성이 커진다(Stark, 1993). 기업윤리교육의 이러한 현상은 새로운 통합적 기업윤리 교과과정의 개발은 물론 경험적이고 실천적인 교육방법론의 개발과 교수법 실험정신을 요구하고 있다.

2) 반응적 적응적 윤리행동수준

기업윤리교육이 내포하고 있는 교육적 현상과 문제점 가운데 두번째로 다루어져야 할 것은 기업윤리교육의 효과가 반응적이고 적응적인 행동 수준에 국한된다는 점이다. 즉 기업윤리교육이 비윤리적 사건에 대한 반응적 윤리행동과 반복적으로 일어나는 비윤리적 사건의 특정한 유형에 대한 적응적 윤리행동을 유도하는데 그칠 뿐이라는 것이다. 기업윤리교육의 효과가 시스템적 구조에 대한 인

식을 통한 창조적 윤리행동을 자극하고 시스템 전체의 윤리적 가치관의 변화를 촉진하는 데까지 미치지 어렵다는 말이다. 이러한 윤리행동수준의 제약은 동전의 앞뒷면처럼 연결되어 기업윤리교육 효과성 측정의 어려움으로 나타난다.

기업윤리교육의 효과성 측정의 어려움은 어떻게 가르칠 것인가와 떼어 놓을 수 없는 문제이다. 교육효과성에 대한 측정은 어떻게 가르쳤는가를 통제하지 않고는 사실 의미가 없다. 또한 어떻게 가르칠 것인가의 문제는 궁극적으로는 기업 윤리를 과연 가르칠 수 있는 것인가의 문제에게까지 귀착된다(Bok, 1976; Piper et al., 1993). 실제로 기업윤리교육의 효과성에 대한 평가가 잘 이루어지고 있지 않으며 그 실증적 연구결과는 효과가 있다는 결과도 있고 효과가 없다는 결론도 있어 상충되는 경우가 많다(Cole & Smith, 1995; Murphy & Boatright, 1994). 실증적 효과성 평가연구의 결과에 의하면 기업윤리교육이 긍정적 영향을 미친 경우도 있으나 긍정적이건 부정적이건 아무런 유의적인 효과를 나타내지 않는 경우도 있다. 게다가 대부분의 지각효과성 측정방법은 기업윤리교육이 목표로 하고 있는 인지적 변화에 대한 측정이며 이 또한 알파변화와 베타변화를 주로 측정한다 (Froelich & Kottke, 1991; Weber, 1990). 인지적 변화에는 네가지 차원의 변화가 있는데 알파변화, 베타변화, 감마(A)변화, 감마(B)변화들이다(Golembiewski et al., 1976; Porras & Silvers, 1991). 알파변화란 어떤 윤리적 패러다임 내부변수의 지각수준상의 변화를 뜻하며, 베타변화란 패러다임 내부변수 자체의 의미변화를 뜻한다.

예를 들어 어떤 윤리적 추론능력과 스킬의 수준이 향상되었다고 생각하는 것은 알파변화이고 그 윤리적 추론능력과 스킬의 의미자체가 달라지는 것이 베타변화이다. 감마(A)변화란 기업윤리교육을 받는 학생들이나 경영자들이 가지고 있던 기존 윤리적 패러다임 구조(configuration)상 변화를 의미한다. 곧 새로운 모습으로 패러다임내의 모든 변수가 재구조화된 경우이다. 그에 반해 감마(B)변화는 기존의 윤리적 패러다임내의 주요변수나 모든 변수가 전혀 다른 변수로 이루어진 새로운 패러다임으로 대체되는 변화를 일컫는다. 이러한 네가지 수준의 인지상 변화는 각각 상응하는 행동수준의 변화로 이어진다. 즉 감마(A)변화나 감마(B)변화가 아닌 알파변화와 베타변화는 실천적인 기업현실의 장에서는 윤리수준의 인지적 변화가 일어나더라도 창조적 윤리행동수준의 변화로 연결되지 못하고 반응적 적응적 윤리행동수준의 변화에 그칠 가능성이 크다.

그러면 과연 대학과 기업에서 기업윤리교육이 가능한 것일까(Bok, 1976; Moran, 1987; Piper et al., 1993)? 이 질문에 대한 답은 긍정적이다. 다만 지금까지의 찌그러지고 함몰되기 쉬운 기업윤리교육에 의지해서는 불가능하다. 새로운 기업윤리의 교육모형이 제시되고 그에따른 교육방법론적 윤리성도 확보되어야 하며, 좀더 성숙한 기업윤리 분야의 교수요원이 양성되어야만 한다. 우리의 기업윤

리교육이 찌그러지고 합몰된 상황에서 벗어나지 못하는 한 기업조직의 모습은 윤리적 실천능력을 결여한 도덕적 미로를 벗어날 수 없을 것이다(Jackall, 1988). 기업윤리의 권고와 처방은 이중구속적 특성을 가지고 있는데, 여기서 이중구속적 특성이란, 예를 들면 ‘창조적 사고를 해라’, ‘자연스러워져라’, 또는 ‘긴장을 풀라’는 권고와 처방의 경우처럼 더욱 긴장을 유발하고 더 자연스럽지 못하며, 창조적 사고는 더욱 어려워지는 속성을 말한다. 기업윤리의 권고와 처방도 인지적 수준에서만 받아들이고 마는 경우, 이중구속으로 작용하여 윤리적 수준의 향상을 위한 격려와 권고가 실제 경험적 실천의 장에서는 윤리적 좌절을 경험하게할 뿐이라는 말이다. 윤리적 명제가 머리 속에서만 작동하고 기업윤리의 경험적 실천의 장에서는 소극적이며 행동하지않는 윤리로 전략할 염려가 있으며 반응적이거나 적응적 윤리행동 수준을 넘어서기 어렵다.

3) 전략적 사고와 윤리적 사고의 괴리

기업윤리교육에 있어 세 번째 중요한 문제로 떠오르는 것은 전략적 사고를 중요하며 훈련받아온 기업경영자들이 과연 윤리적 사고를 할 수 있겠는가 의 문제이다. 이 문제는 다시말하면 과연 ‘윤리적 기업’이란 것이 현실적으로 가능할 수 있겠는가 의 문제와 동일하다. 경영학 교육에서 다루어지고 있는 기존의 경쟁 전략적 사고란 윤리적 사고와는 거리가 있다. 기존의 경쟁전략적 의사결정의 틀은 거의 모든 경영학분야의 교과과정 속에서 다루어지고 있으며 또한 습관적으로 답습되고 있다. 전략경영이나 경영정책 과정에서 많이 사용되고 있는 경쟁전략모형들은 기본적으로 합리적이며 분석적이나 도덕적 추론과 윤리적 의식을 개발하는데 필요한 가치를 무시하고 있다(Freeman, Gilbert, & Hartman, 1988). 경쟁적 의사결정 상황을 정의하고, 여러 대안을 검토 평가해서 그중에 최선의 대안을 선택하며, 선택된 대안을 실행에 옮겨서 경쟁상황에서 승리를 도모하는 것이 일반적 합리적 경쟁전략의 틀이다. 또한 이러한 경쟁전략적 사고는 기본적으로 공리주의 원칙을 채용하고 있는데 기업의 성패와 생존 즉 기업의 단기적 성과에 대한 집착이 대단히 강하다. 결국 이러한 경쟁 전략적 의사결정의 틀은 윤리적 의사결정에 대한 고려를 어렵게 하거나 경우에 따라선 윤리적 고려가 전혀 불가능하게 할 수도 있다. 어떤 경영의사결정이 정의에 입각한 것인지? 그러한 경영 의사결정에 관계되는 모든 이해관계자들을 공평하게 취급하고 있는지? 인간의 기본권을 침해하는 의사결정은 아닌지? 등의 윤리적 질문에 대한 고려는 아예 무시되거나 아니면 이차적인 고려에 그칠 수 밖에 없다는 것이다.

물론 최대다수의 최대행복이라는 공리주의적 입장이 비도덕적이거나 항상 비윤리적 의사결정을 유도한다는 말은 아니다. 다만 경쟁전략적 의사결정 맥락에

서 공리주의적 접근은 여러 가지 대안들의 상대적 장점을 비교하고 조직목표 달성에 최선의 결과를 가져다 주는 대안을 선택하기 때문에, 개별기업의 구체적 의사결정 상황에서는 윤리적 사고가 가능할지라도 기업의 대사회적 책임문제나 사회시스템 전체의 수준에서 윤리적 사고를 하는 것이 어렵다는 말이다. 즉 어떤 의사결정상황에서 윤리적 차원을 간과하고 좁고 짧은 범위에 국한된 조직목표의 달성을 추구하게 된다는 말이다. 이러한 개인적 수준에서의 전략적 사고는 이기적으로 작용하게 되어 중국에는 기업조직을 도덕적 미로에 빠뜨리게 한다.

이러한 이기적 수준의 전략적 사고는 경쟁적 확산(competitive escalation)의 함정으로 작용하며 조직전체 수준과 시스템 수준에서의 윤리적 시각을 빼앗게 된다. 결국 승리만을 위한 승리라는, 경쟁적 확산의 함정에 쉽게 빠지게 되며, 개별기업 수준에서도 윤리적 신뢰성을 상실하게 되고 만다. 경영학 교육 교과과정 전반에 걸쳐 윤리적 이슈가 다루어져야 한다는 주장을 받아들이고 윤리교육의 우선순위를 아무리 높일지라도, 기업윤리교육이 이러한 찌그러진 모습을 벗어나지 못할 때 기업의 단기적 성과향상만을 지상과제로 삼는 경쟁전략적 의사결정의 틀은 윤리적 분석을 무시하거나, 모든 것을 다 생각해본 이후에나 윤리적 이슈를 이차적으로 고려하게 된다(George, 1988).

쿠마 외 다수(Kumar et al., 1991)는 이러한 경쟁전략적 의사결정 틀을 지속적으로 습득한 학생들이 그렇지 않은 학생들에 비해서 윤리적 이슈에 접근할 때 훨씬 더 공리주의적 경향을 나타내며 또한 조직목표 달성에 불리한 윤리적 측면에 대해서 무시하는 경향이 나타났음을 검증하고 있다. 즉 경영정책이나 전략 과목을 수강한 학생들은 그렇지 않은 학생들 보다 개인수준의 윤리적 이슈에 대한 고려수준에서는 유의적 차이가 나타나지 않으나 조직수준과 시스템 수준의 윤리적 이슈에 대한 고려수준에서는 훨씬 떨어진다는 것이다. 이러한 결과는 학생들이나 경영자들이 개인과 조직의 성공을 위해서는 약간 덜 윤리적인 의사결정이나 비윤리적 의사결정을 할 수도 있다거나 또는 할 수 밖에 없다는 추론을 하게 만든다(Etzioni, 1989; Weber, 1990). 현재 경영학교육에서 가르쳐지고 있는 여러 가지 경쟁전략적 사고와 기법들 만으로는 윤리적 인식과 분석이 불가능한 것 같다(Mathison, 1988). 경영학 교과과정에서 가르쳐지고 있는 기업의사결정의 분류에서는 윤리적인 고려란 경쟁전략적 고려와는 별도로 이루어지고 있다. 왜냐하면 아직까지도 윤리적 의사결정이란 경영기본기능의 내재적 요인이라기 보다는 외부요인으로 취급되고 있기 때문이다(Dunfee & Robertson, 1988; George, 1988).

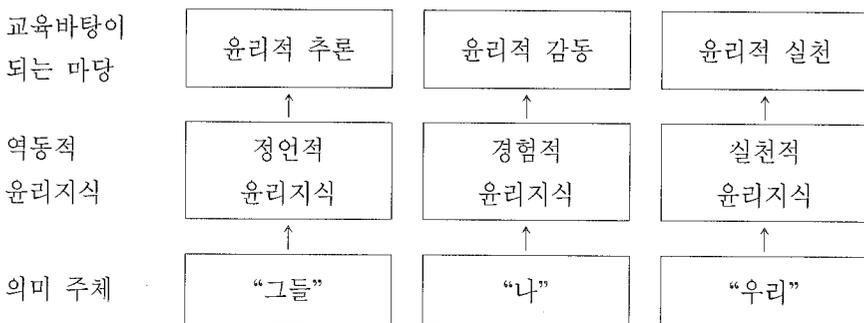
3. 기업윤리의 새로운 교육모형

기존의 기업윤리교육이 지니고 있었던 근본적 문제점들로 말미암아 찌그러지고 함몰되어버린 기업윤리교육이 정상화되고 다시 살아나려면 기업윤리교육의 근본바탕을 새로이 짜지 않으면 안된다. 여기에서는 기업윤리교육의 근본바탕을 새로이 짜기 위해서 윤리적 추론, 윤리적 감동, 윤리적 실천의 세마당으로 기업윤리교육의 바탕을 짜나갈 것을 제안한다. 또한 개인수준의 기업윤리교육의 바탕에서부터 조직수준과 시스템수준으로 승화되어가는 기업윤리 교육과정을 새로운 교육모형으로 제시한다. 이 모든과정이 완성되어 나가면서 윤리적 리더쉽이 발휘되고 개인은 물론 조직의 인테그리티가 발휘되며 기업은 저절로 사회적 책임을 완수하게 될 것이다.

1) 기업윤리교육의 바탕

기업윤리교육이 제대로 이루어지려면 좀더 역동적인 인식론이 필요하다 (Spender, 1994). 즉 윤리적 추론을 가능케 하는 정언적 윤리지식이 필요하며, 윤리적 감동을 일으킬 경험적 윤리지식을 체험해야만 하고, 또한 윤리적 실천을 가능케 할 실천적 윤리지식이 습득되어야만 한다(<표 1> 참조).

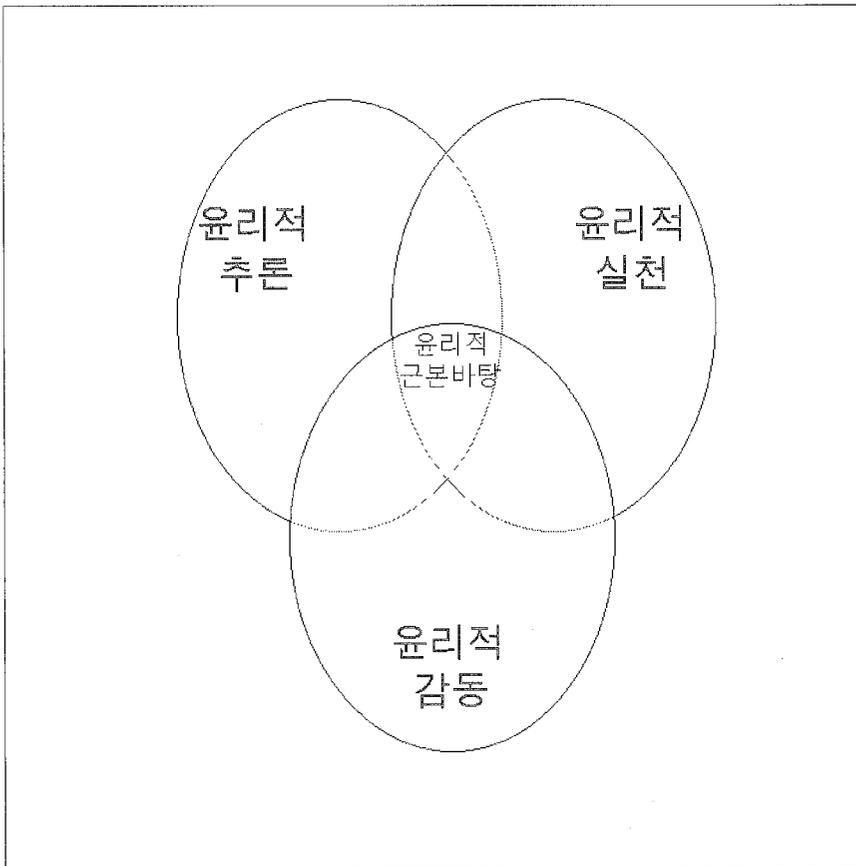
<표 1> 역동적 인식론의 바탕들



정언적 윤리지식이란 ‘아하 그렇구나’, ‘그렇게 할 수도 있겠구나’, ‘그렇듯하구나’, 등의 인지적 반응을 가져오는 상당히 객관적인 지식을 말하며 주로 나와 우리에게 보다는 “그들”에게 도움이되는 지식을 말한다. 경험적 윤리지식은 ‘야아 그것 참 굉장한데’, ‘(해보니까) 정말 흥미진진하군’, 등과 같이 감동적 반응을 얻을 수 있을 때를 일컬으며 이는 곧 “나를 위한 나에게” 의미있는 지식을 말한

다. 마지막으로 실천적 윤리지식이란 ‘오호 그것 정말 그대로 하니까 움직이는데’, ‘우리도 똑같이 적용해보면 틀림없이 움직일거야’, 해서 “우리”에게 의미있는 실천적 행동적 지식을 말한다. 이러한 기업윤리교육의 바탕짜임새를 좀더 세밀하게 살펴보면, 윤리적 추론능력을 갖추고 윤리적 감동을 얻었을 때 자기통찰력이 생기며, 윤리적 감동을 통해 윤리적 실천을 해나갈 때 자발적 참여를 통한 감동적 실천이 가능해지고, 그리고 윤리적 추론능력을 갖추고 윤리적 실천을 해나가면 도덕전략 실천이 가능하게 된다(Snell, 1993). 이러한 역동적 인식론 속에서 세 가지 정언적 윤리지식, 경험적 윤리지식, 실천적 윤리지식이 모두 합해지면서 윤리적 근본바탕이 완성되어 가는 것이다. 다음에서 기업윤리교육의 바탕을 짜는 세마당의 교육은 어떻게 구성해야 하는지를 살펴보자(<그림 2> 참조).

<그림 2> 기업윤리교육의 바탕



첫째 마당은 윤리적 추론 능력을 키워나가는 정언적 윤리지식을 확보하는 장

이다. 이를 위해 우선 윤리적 입장의 다양성을 즐길 수 있는 추론능력을 키워야 하고, 부분에 대한 전체의 영향을 설명하는 시스템적 관점, 기업의 지배구조와 책임, 이해관계자와 담합의 모형을 설명하는 미시정치적 관점, 리더들의 권력추구욕망을 설명하는 등등 조직이론에 대한 이해가 필요하며, 집단사고(Janis, 1972), 동조현상(Milgram, 1974), 집단의 위험부담적 의사결정 성향 등 미시정치적 과정과 집단 과정 이론에 대한 이해가 있어야 하겠고, 마지막으로 윤리적 행동을 방해하는 제도적 장애물들에 대한 이해가 필요하다. 둘째 마당은 윤리적 실천능력을 키워주는 실천적 윤리지식을 확보하는 것이다. 이는 시민정신의 함양, 이웃에 대한 책임감, 정당한 권리의 주장과 촉진, 그리고 가치의 명확화, 타인에 대한 존경, 비판적 실용주의를 통해서 비윤리성을 파악해내는 힘을 키우고, 윤리적 리더쉽을 발휘하여, 조직의 에토스를 혁신해 나가는 윤리적 바탕이다. 셋째 마당인 윤리적 감동을 경험하게 하는 경험적 지식이란 감정적 인테그리티, 윤리적 의지와 몰입, 물질적인 소유를 뛰어넘는 영적인 깨달음, '나'의 책임감, 다수의 의견에 반하여 자신의 입장을 견지할 수 있는 능력, 권위와 기업목표에 도전할 수 있는 능력, 다른 사람의 행동에 대해 비판할 수 있는 능력, 타인을 신뢰하는 능력, 좁은 의미의 이익, 생존, 평판에 관심을 가지기보다는 고객에게 봉사하며 품질을 중시하는 근본적 태도 등 우리에게 직접적인 감동을 줄 수 있는 윤리적 바탕을 말한다.

이상의 세마당이 서로 상호 작용하여 역동적으로 윤리적 근본바탕을 구성하게 된다. 이는 조직내 에토스를 읽어낼 수 있는 능력, 윤리적 반대자가 선택할 수 있는 대안을 파악할 수 있는 힘, 더 나은 윤리적 시스템과 문화개발 개입능력, 학습조직 구축 능력, 개인의 비윤리적 중독과 유혹을 극복하는 능력, 합리적인 윤리적 주장에 대한 비판적인 수용능력, 분노와 갈등에 대하여 건설적으로 대처할 수 있는 능력, 자기 자신의 윤리적 가치에 대한 이해, 자기 자신의 개인적 몰입정도 조정, 이면의 어두운 동기를 알고 빠져나올 수 있는 힘, 인성이 사람의 판단을 어떻게 왜곡시키는가에 대한 인식능력 등으로 발현된다. 결국 이러한 역동적 윤리성이 상호보완적으로 작용하여 기업윤리교육의 근본바탕을 이루게 된다. 이러한 윤리적 근본바탕이 갖추어져 나갈 때 어떠한 압력하에서도 명석한 추론능력을 갖추게 되고 윤리적 딜레마를 지혜롭고 용기있게 해결하며 그로부터 배울 수 있는 능력을 갖추고 인테그리티를 발휘시켜나갈 수 있게 된다.

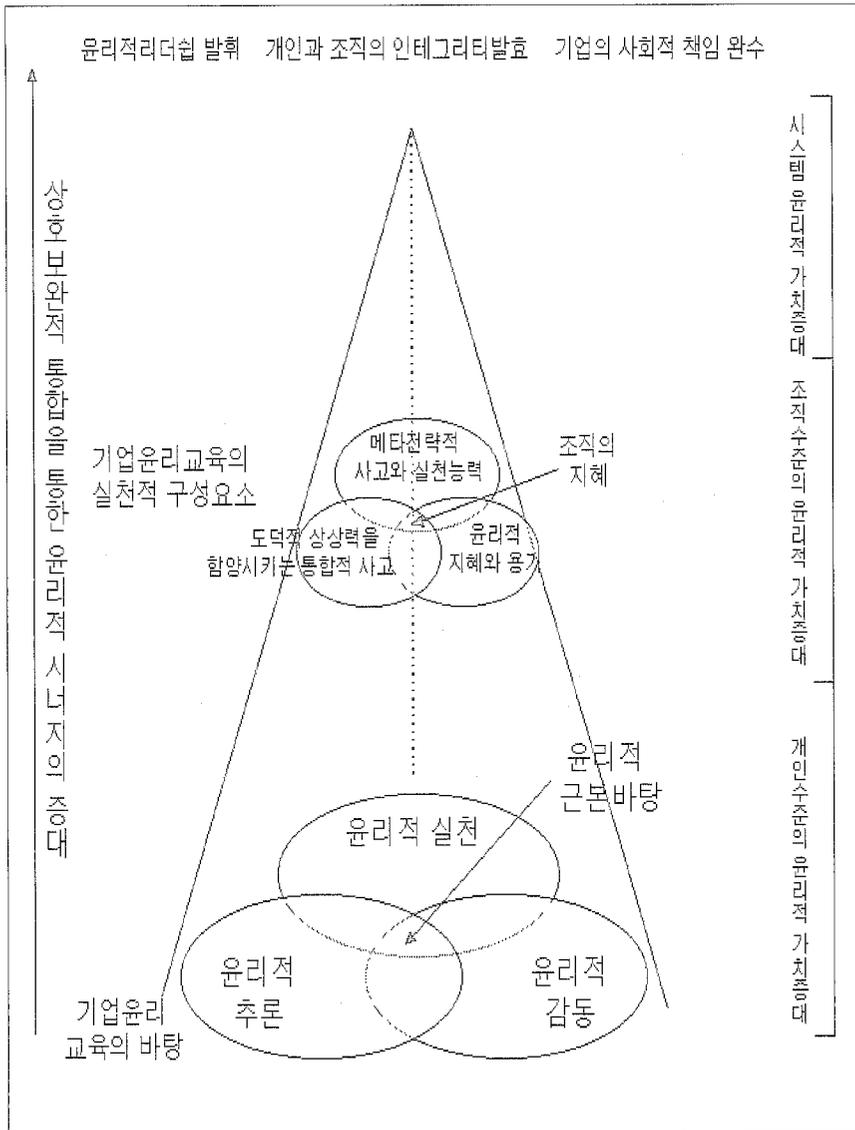
2) 기업윤리의 새로운 교육모형

윤리적 근본 바탕이 마련되게 되면 개인수준의 윤리적 가치가 증대되어간다. 그런데 이러한 개인수준의 윤리적 가치증대가 조직수준의 윤리적 가치와 시스템

수준의 윤리적 가치증대로 확산되어 나갈 때, 윤리적 시너지의 증대를 기대할 수 있겠다.

기업윤리의 새로운 교육모형은 기업윤리의 근본바탕에서 다져진 개인수준의 윤리적 가치증대로부터 시작하여, 조직수준과 시스템 수준의 윤리적 가치를 증대시키고, 궁극적으로 윤리적 리더십을 발휘하게끔 하며 개인과 조직의 인테그리티를 발휘시켜나가고 기업의 사회적 책임을 저절로 완수해 나가는 과정을 설명하고 있다(<그림 3> 참조).

<그림 3> 기업윤리의 교육모형



이러한 과정에는 세가지 기업윤리교육의 실천적 구성요소가 갖추어져야 한다. 경영학교육 전반에 걸친 도덕적 상상력을 함양시키는 통합적 사고의 개발, 메타 전략적 사고와 실천능력의 개발, 그리고 윤리적 지혜와 용기의 개발이 그것인데, 이상의 세가지 실천적 구성요소가 어우러져 조직의 지혜로 승화된다. 조직의 지혜를 바탕으로 개인과 조직의 인테그리티는 발휘되기 시작하고 윤리적 리더십을 발휘하게 되며 기업은 사회적 책임을 완수해 나갈 수 있게 된다. 그러면 다음에서 역동적 인식론을 구성하고 있는 세가지 기업윤리 교육의 바탕에 따른 실천적 구성요소를 하나씩 살펴본다.

(1) 도덕적 상상력을 함양시키는 통합적 사고의 개발

기업윤리교육의 첫 번째 실천적 구성요소는 경영학교육 전반에 걸친 도덕적 상상력을 키우는 통합적 사고의 개발이다. 도덕적 상상력이란, '자신이 취할 수 있는 여러 행위의 결과가 윤리적인지 비윤리적인지 여부를 상상을 통해 식별해 내는 능력'을 뜻한다(Johnson, 1993). 도덕적 상상력은 상상력 재생산단계, 상상력 생산단계, 상상력 창조단계로 구성된다. 상상력의 재생산단계는 기업의 윤리적 문제가 이에 영향을 미치는 사회적, 경제적, 조직적, 개인적 요소 등 여러가지 환경 요인으로 말미암아 일어나고 있음을 인식하는 단계이다. 상상력 생산단계는 기존의 관점과는 다른 여러 관점을 가지고 윤리적 문제를 재구성하여 각각 다른 해법의 잠재적 영향에 대해 이해하는 단계이다. 상상력 창조단계에서는 이해관계자들 모두에게 도덕적 정당화가 가능한 윤리적 대안을 찾는다.

윤리적 경영의사결정이란 도덕적 상상력의 세단계를 거쳐서 이루어져야 한다. 경영상의 윤리적 문제를 인식하는데 영향을 주는 사회적·경제적 요인과 조직이나 개인적 요인들을 식별해서, 이런 요인들이 어떻게 서로 충돌하는지를 이해하는 첫번째 단계, 여러가지 다른 윤리적 해법의 잠재적 영향을 이해하기 위해, 다양한 관점에서 문제를 재구성하는 두번째 단계, 기업의 이해관계자들이 인정할만한, 윤리적 정당성을 가진 문제해결 방안을 개발해내는 세번째 단계를 거치게 되는 것이다. 그러므로 이러한 도덕적 상상력을 함양시키는 통합적 사고 능력을 개발해나갈 수 있도록 경영학 교육 전반에 걸친 통합교과과정이 개발되어야 한다. 이 도덕적 상상력이 빈약하면, 윤리적이지만 않은 경영의사결정이 발생한다. 도덕적 상상력의 가장 중요한 기능은 우리가 특정 상황에서 채택했던 관점에서 멀리 떨어져, 새로운 윤리적 가능성을 고려할 수 있게 해 주는 힘이다.

(2) 메타전략적 사고와 실천능력의 개발

기업윤리교육의 두 번째 실천적 구성요소는 메타전략적 사고와 실천능력의 개발이다. 메타전략적 사고란 같은 패러다임 내에서 누가 누가 잘하나를 추구하

는 경쟁전략적 사고와는 다르다. 기업윤리교육이 개인수준뿐만이 아니라 조직수준과 시스템수준에서의 윤리적 가치를 증대시키고 윤리적 시너지를 확보해 나가려면 경쟁전략적 사고를 뛰어넘는 메타전략적 사고를 요구한다. 메타전략적 사고를 통하여 지속가능한 경쟁우위의 원천을 자극하고 개발해 나갈 때 가장 자연스러운 윤리적 기업활동이 가능할 수 있다. 메타전략은 경쟁전략을 넘어서는 개념으로 한 게임의 규칙 내에서 서로 경쟁하고 다투는 데에 필요한 전략이 아니라, 그 게임규칙 자체의 변화를 이끌어내어서 지속가능한 전략적 우위 즉 경쟁력의 '원천'을 창출해내는 전략을 말한다(Park, 1990).

다시 말하면, 경쟁전략은 기본적으로 불완전 경쟁시장을 만드는 '진입장벽을 설치하여 독점적 이윤을 추구하는 전략'인데 반하여(Porter, 1980), 자신의 효율성을 높임으로써 이윤을 창출하는 자원기반관점에서 전략을 실천적으로 이해하면 경쟁 상대방을 해치는 것이 목적이 아니라 나 스스로가 잘함으로써 즉 '자원장벽을 구축함으로써 경쟁력을 만든다'는 것이다(Barney, 1996). 진입장벽의 구축을 통한 독점경쟁력을 추구하는 것이 아니라 남이 쉽사리 모방할 수 없는 자원장벽을 쌓음으로써 경쟁력을 갖춘다는 자원기반관점은 윤리적 실천능력을 발휘할 수 있는 기초를 제공하고 있다. 그런데 경쟁전략적 관점보다는 더 나은 윤리적 실천능력을 기대할 수 있는 자원기반관점도 역시 거래비용관점이 기본적으로 가정하고 있는 위장된 개인이익추구와 기회주의에 대한 가정을 공유하고 있다(Williamson, 1975). 기업과 경영자의 윤리적 실천 능력의 변화는 경쟁전략적 사고를 뛰어넘어 자원기반관점을 취할 때 한단계 뛰어 오를 수 있지만 윤리적 실천능력의 혁신적 수준변화는 또다시 자원기반관점에서 메타전략적 사고로 바뀌어 갈 때 가능해진다. 기회주의적 이기적 가정을 뒤집고 수인의 딜렘마를 극복하는 가장 효과적인 전략은 바로 불신의 벽을 허물고 신뢰를 회복하는 메타전략의 길이다.

손자는 싸우지 않고서도 승리를 거두는 부전승(不戰勝)의 전략을 제창하였다(Griffith, 1963). 그는 또한 전략의 수준을 네가지로 구분하고 있다. 가장 으뜸 전략은 상병벌모(上兵伐謀), 상대방의 전략을 치는 수준이라고 했고, 그 다음 버금가는 전략은 기차벌교(其次伐交), 적의 동맹관계를 치는 수준이라고 했다. 이 두 번째 전략이 오늘날의 전략적 제휴에 해당한다. 그리고 기차벌병(其次伐兵), 서로 상대방을 공격하는 수준의 전략이 그다음이며, 가장 낮은 수준의 전략이 기하공성(其下攻城), 수비하고 있는 적의 성을 공격하는 것이라고 했다. 손자의 네가지 전략 가운데 으뜸과 버금이 메타전략에 해당하며, 셋째와 넷째 전략수준이 경쟁전략에 해당한다. 이러한 경쟁전략적 사고를 지양하고 메타전략적 사고를 개발해 나갈 때 윤리적 시너지를 확보할 수 있는 기반이 마련된다. 따라서 경영학교과 전 분야에서 경쟁전략적 사고를 지양하고 메타전략적 사고를 강조해야 할 것이다.

기업윤리교육을 통해 메타전략적 사고와 윤리적 실천능력을 개발해나가려면

메타전략적 사고를 가능케하는 시스템적 사고가 필요하다(Senge, 1990). 우리가 어떤 윤리적 문제나 사건을 이해하는 수준에는 네가지가 있다. 어떤 윤리적 사건을 하나의 윤리적 문제나 사건으로만 이해하는 수준이 있으며 그러한 윤리적 사건이 언제 어떤 모습으로 누구에 의해서 어떤 영역에서 주로 일어나는가를 이해할 수 있는 즉 윤리적 사건의 유형을 파악할 수 있는 수준이 있다.

이렇게 우리의 윤리적 이해수준이 달라지면 그에 대한 반응수준도 크게 달라지기 마련이다. 어떤 비윤리적 기업행위나 의사결정 행위가 윤리적 문제를 야기시키는 경우 그것을 하나의 사건으로만 이해하는 수준에서는 그러한 윤리적 스캔달이나 위기사건을 해결하거나 무마하는 반응적 행동만을 보인다. 그러나 그러한 비윤리적 사건이 어떤 부문에서 또는 어느 특정한 시기에만 반복적으로 일어난다고 있다는 것을 이해하는 수준에서는 그러한 비윤리적 기업행위에 대한 특별한 대처나 조치가 이루어지며 이러한 반응수준을 적응적 행동수준이라고 한다.

이 수준의 반응행동은 어떤 윤리적 이슈가 반복적으로 자주 만연되게 일어나는가, 그리고 그러한 윤리적 이슈에 대한 정확한 인식을 하고 자주 반복적으로 나타나는 이슈에 대해서 조직구성원의 윤리적 인식을 제고시키고 재발을 방지하는 노력을 하게된다. 예를 들면 기업윤리현장을 제정하고 윤리위원회를 설치하며 윤리전담부서가 운영되고 기업윤리에 대한 교육훈련이 시작된다. 그러나 이 모든 반응적 윤리행동 수준은 소극적 기업윤리 즉 비윤리적 행위에 대한 경고와 방지 수준이지 적극적 기업윤리 수준은 아니다.

새로운 기업윤리 교육모형에서 요구하는 기업과 경영자의 윤리적 실천능력의 개발은 왜 그러한 윤리적 문제가 야기되고 있는지 그 구조적으로 복잡하고 깊은 원인에 대한 시스템적 이해를 바탕으로 그 원인을 치유하며 윤리적인 면에서 창조적 행동수준에 도달할 수 있는 수준을 말한다. 또한 더욱 나아가서 기업과 사회의 윤리적 근본가치에 우선순위를 두는 근본가치상의 변화가 일어나 생성적 행동수준의 윤리적 실천능력을 개발해 나갈 때 시스템 수준의 윤리적 가치가 증대되어 간다. 이때에 개인과 조직은 인테그리티를 발효하게 되고 윤리적 리더십이 발휘되며 기업은 저절로 사회적 책임을 완수하게 되는 것이다.

(3) 윤리적 용기와 지혜의 개발

기업윤리교육의 세 번째 실천적 구성요소는 윤리적 용기와 지혜의 개발이다. 용기란 다음 몇가지 조건을 모두 충족시켜야 한다(Walton, 1986). 어떤 도덕적 목적을 실현시키고자하는 의도가 존재하여야 하며, 의도적이고 실천적이며 효과적인 행동이 뒤따라야 하며, 그 행동에 따르는 두려움을 극복하여 일반적으로 요구되는 의무의 범위를 넘어서는 행동이어야 하고, 행위자가 어떤 상황을 호전시키는데 영향을 미치리라고 기대하는 행동을 말한다. 다시말하면 윤리적 용기란 행

위자의 개인적 특성이라기보다는 ‘어떤 위협적이고 위협한 상황에 마주할 때, 도덕적 목적을 달성하고자 취하는 실천적 행동의 특성’을 의미한다.

지혜란 실천적 생활에 있어서 수단과 목적에 대한 지적 이해와 통찰력을 갖추고, 나타나거나 기대하는 결과에 비추어 성찰할 수 있는 능력을 겸비하며, 가치와 경험에 비추어 수단을 평가하는 판단력을 포함하고, 자신에 대한 한계와 가능성에 대한 인식과 함께 더 나아가 시작하여 타인과 상황에 대한 한계와 가능성에 대한 인식을 갖추는 것을 말한다. 이러한 윤리적 용기와 지혜는 서로 보완적으로 작용하며 이러한 윤리적 용기와 지혜의 상호작용 속에서 경영자 개인은 물론 조직의 인테그리티가 발효된다.

용기와 지혜라는 것이 어느 개인과 조직이 가지고 있는 특성이라기 보다는 사회적 담론의 일종이며 어떤 관계가 윤리적으로 지혜롭고 용기있는 관계인지를 단정짓기 어렵다는 비판적 입장도 있다. 그러나 확실하지도 않고 또한 틀리기도 쉬운 불확실한 지식 속에서 복잡한 시스템이 움직여 갈 때 ‘지혜로운 태도’를 갖추는 것이야말로 조심스럽게 윤리적 신뢰성을 잃지 아니하고 영위되어질 수 있는 유일한 방법이다(Weick, 1996). 윤리적 용기와 지혜의 개발은 와익의 ‘지혜로운 태도’라는 개념과 만나는데, 우리의 의사결정과 행위가 윤리적으로 옳은지 또는 그른지에 대해서 조심스런 주의를 기울이기 시작할 때, 윤리적 용기와 지혜의 개발이 가능해지기 때문이다. 이러한 윤리적 용기와 지혜의 개발을, ‘지혜로운 태도’의 개발을 어떻게 교육방법적으로 도울 수 있을까?

우선 기업경영현장과 경영학 교과과정 전반에 걸쳐 상당히 많이 쓰여지고 있는 전쟁 메타포와 전투적 언어로부터 윤리적 언어로의 변화를 시도할 필요가 있다(Krohn, 1994; Ramsey, 1987). 다음으로 기업윤리교육 프로그램이 학생들과 기업 경영자들에게 윤리적 용기와 지혜를 심고 가꾸어 나가는데 도움을 줄 수 있으려면, 설교와 치유적 접근방법의 두가지 교수방법 중에 그동안 치우쳐왔던 설교방법보다는 치유적 접근방법을 채택해야 한다(Moran, 1987). 치유적 접근방법에도 네가지 수준이 존재하는데, 첫째는 증상을 치료하는 증상치료의 수준, 둘째는 나타난 문제의 원인을 치료하는 원인치료의 수준이다. 이러한 증상치료와 원인치료의 수준에서 윤리적 감동을 경험하기란 쉽지 아니하다.

윤리적 감동을 불러 일으키고 그로부터 윤리적 용기와 지혜를 가꾸어 나갈 수 있으려면, 치유적 접근방법의 셋째 수준인 스스로 깨우침을 통한 자각치유와 넷째 수준인 심성치유가 가능해야 한다. 이러한 자각치유와 심성치유의 가능성에 접근을 시도하려면 교사는 물론 교육참가자도 실천학습방법론을 채용하여야만 한다(Torbert, 1996). 그것은 실천학습방법론을 통하여 체험적이고 실천적인 학습이 일어날 때 윤리적 지혜와 용기에 대한 접근이 가능하기 때문이다.

새로운 기업윤리 교육모형은 올바른 도덕적 상상력에 기초한 통합 교과과정

이 필요하다. 또한 그 바탕이 되는 적극적 윤리수준은 왜 그러한 윤리적 문제가 야기되고 있는지 곧 구조적으로 복잡하고 깊은 원인에 대한 시스템적 이해를 바탕으로 그 원인을 치유하며 윤리적인 면에서 창조적 행동수준에까지 도달할 수 있어야 한다. 나아가서 기업과 사회의 윤리적 근본가치에 우선순위를 두는 발본적 변화가 일어나 생성적 행동수준의 윤리적 실천능력을 개발해 나갈 때 전체 시스템 수준에서 윤리적 가치가 증대되어 갈 수 있다. 여기에는 단 하나의 효용을 추구하는 고정관념에서 벗어나, “나”와 “우리”를 함께 조망하는 자세(Etzioni, 1988), “그들”까지 포함하는 상호연계적 태도(Sen, 1988), 좁고 짧은 범위를 벗어나는 확장된 인식틀에 대한(Hosmer, 1994) 깨달음이 필요하다. 현실적으로 이에 바탕이 되는 지혜와 용기를 기르기 위해서, 교사는 물론 교육참가자도 실천학습 방법론이 필요하다. 이들이 충족될 수 있을 때에, 개인과 조직은 인테그리티를 발효하게 되고 윤리적 리더쉽이 발휘되며 기업은 저절로 사회적 책임을 완수하게 되는 것이다.

4. 기업윤리교육의 교수법 실험

기업윤리분야의 교육현실은 새로운 통합적 기업윤리 교과과정의 개발은 물론 경험적이고 실천적인 교육방법론의 개발과 교수법 실험정신을 요구하고 있다. 위에서 제시한 새로운 기업윤리 교육모형은 이러한 새로운 교과과정설계 및 교육방법의 개발에 대한 수준 기표로 활용되어질 수 있다. 여기서는 경영학 교과과정 전반에 걸친 통합교과과정의 개발과 기업윤리교육의 다양한 교수법 전략을 살펴보고 교과과정설계 및 교육방법에 대한 교수법 실험사례를 소개한다.

1) 통합적 기업윤리 교과과정의 개발

교과과정 개발의 측면에서는 전통적인 기업윤리과목에서만 다루어오던 여러 가지 윤리적 추론과정과 관점을 경영학 교과과정 전반에 걸쳐 통합적으로 다루며 인테그리티와 사회적 책임을 다하는 윤리적 리더쉽을 개발하는 교육과정으로 이끌어 나간다(Piper et al., 1993). 이를 위해 교과과정에 윤리적 관점을 통합적으로 감싸안을 수 있도록 격려하고 도와주는 경영윤리교육위원회를 경영학회 차원은 물론 대학 차원에서도 구성해야 한다. 또한 기업윤리교육에 관한 교수워크숍 등을 통해 윤리적 리더쉽과 개인과 조직의 인테그리티를 갖추며 기업의 사회적 책임완수를 목적으로 하는 기업윤리교육의 통합적 틀을 확산시켜야 한다. 특히 선택과목인 기업윤리과목을 차츰 전공필수과목으로 바꾸어야 하며, 가급적 학부

와 경영대학원 과정 모두 경영학 교과과정의 초기에 기업윤리과목이 이수되도록 설계해야 한다(Gilbert, 1992).

이러한 기업윤리 교육프로그램은 대학교육은 물론 기업내교육의 경우에도 전 구성원이 대상에 포함되어야하며 윤리적이슈와 사례들의 발표와 토론에 충분한 시간을 할애하여 교육참가자가 윤리적 이슈들을 분명히 인지할 수 있도록 해야 할 것이다. 특히 의도적으로 추구하거나 찾지 않으면 간과되기 쉬운 그러한 윤리적 이슈들을 찾아낼 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 교육참가자들에게 여러 윤리적이슈에 대한 합리적 분석과 의사결정에 도움이되는 의사결정 지원도구를 지원해 주어야 한다. 곧 기업 현실에 적합한 질문을 던짐으로써 윤리적 추론에서부터 윤리적 행위로 다다를 수 있도록 도움을 제공해야 한다. 마지막으로 윤리적 리더쉽과 역할모델의 중요성을 강조해야 할 것이다.

2) 기업윤리교육의 교수법 전략의 다양성

기업윤리교육의 수준을 향상시키기 위해서는 통합적 기업윤리 교과과정의 개발은 물론 교수법 전략의 다양성을 확보해야 한다. 특히 기업윤리 교과목내에서는 물론 경영학 교육 교과과정 전반에 걸쳐서 적용할 수 있는 여러 가지 교수법 전략들을 우선 살펴보도록 하자. 이에는 협력적 학습전략, 사례연구, 외부강사초대, 역할연기, 토론전략, 서베이전략, 윤리적 분석 모형전략, 그리고 그룹실습전략 등이 있다.

우선 협력적 학습전략을 도입하여 학생들의 기본적 사회능력을 개발하고 소집단 내에서의 상호작용능력을 강화시키기 위하여 소집단 활동을 많이 한다. 사례연구전략은 윤리적 딜레마 상황을 분석하고 대안적 해결책을 찾아내는 훈련을 한다. 기업경영자를 외부강사로 초대하는 전략은 기업경영자들이 맞닥들이고 또 당면하고 있는 윤리적 이슈가 대체 어떤 것들이며 어떻게 해결하고 있는가를 학생들로 하여금 경험하도록 한다. 역할연기전략은 윤리적 딜레마 상황에 대한 역할연기를 시도한다. 토론전략을 통하여 책임있는 윤리적 의사결정에 도달할 수 있도록 윤리적 이슈에 대한 다양한 입장을 대변하는 주장을 통한 토론을 경험하고 참여하도록 한다. 또한 서베이전략은 대내외 서베이가 가능한데 대외 서베이는 예를 들면 기업윤리현장에 대한 것이 될 수 있으며 대내 서베이는 이를 기초로 서베이 피드백과 자기 평가를 사용할 수 있다(Cullen et al., 1989; Snow & Bloom, 1996). 윤리적 분석모형전략이란 비판적 사고능력의 개발을 위하여 의사결정모형을 활용하도록 하는 것이다. 마지막으로 그룹실습전략은 조직구성원의 비윤리적 행위에 대한 최고경영자의 입장과 종업원의 입장이 어떻게 다른지를 학생들이 경험하고 토론할 수 있도록 그룹실습을 통하여 유도한다(Carkenord, 1996).

3) 기업윤리교육의 교수법 실험사례

위에서 기업윤리 교육에서 주로 적용할 수 있는 여러 가지 교수법 전략들을 간단히 살펴보았다. 그러나 기업윤리교육이 도덕적 상상력을 함양시키는 통합적 사고와 메타전략적 사고를 개발하고 윤리적 지혜와 용기를 북돋아 주려면 학교 현장과 조직현장에서 동시에 포괄적으로 기업윤리교육이 일어나야 하며 교실에서 배운 기업윤리 지식이 실제 조직내에서 경험적 지식으로, 실천가능한 지식으로 살아날 수 있도록 도와주어야 할 것이다. 이러한 교육목적을 달성하기 위해서 경영학 여러 분야의 교과과정 내에서 새로운 교수법 시도가 일어나야 하는 것은 물론 조직현장의 윤리교육에 있어서도 조직의 인테그리티를 달성하기위한 새로운 교수법 시도가 이루어져야 할 것이다. 여기서는 두가지 교수법 실험사례를 소개한다. 그 첫 번째는 조직게임이라는 행동시뮬레이션을 통해 실제로 저자가 강의하는 경영입문과 조직행동입문 과정에서 기업윤리에 관한 교육내용을 어떻게 통합하는지를 소개한다. 두 번째는 기업조직내 인테그리티를 달성하기위한 조직현장의 윤리교육에 있어 새로운 교수법 시도인 기업윤리게임을 소개한다.

조직게임은 학생들 스스로 조직을 만들고 운영해 나가면서 여러 가지 경영과 조직행동에 관련된 이슈들을 직접 경험함으로써 학습이 일어나도록 설계된 행동 시뮬레이션이다(Miles, Randolph, & Kremer, 1993). 저자는 96년 가을학기에 미국 중서부의 대표적인 한 대학교 경영학 학부과정에서 경영입문과 조직행동입문 두 과목을 가르키면서, 실험적으로 기업윤리와 기업의 사회적 책임에 관한 내용을 특별사건으로 포함시키고 살펴 보았다. 학생들 스스로 창조해낸 두회사 모두 기업윤리현장을 작성하였고 조직 구성원의 다양성에 관한 보고서와 차별금지법에 관한 보고서도 만들어졌다. 학생들은 의견수렴과정을 거치고 서베이도 하면서 스스로 기업윤리현장을 기초하고 제정함으로써 기업조직 구성원으로서 또는 조직을 관리하는 경영자로서 경험적 실천의 장에서 윤리적 문제에 관한 고민을 하기 시작하였다.

학생들이 작성한 기업윤리현장과 기타 조직게임에서 만들어진 보고서들을 조직게임에 관한 강의 홈페이지를 작성하여 그곳에 등재함으로써 상호작용적 과정 운영을 시도하였다. 「MHR Industries, Inc.」의 기업윤리현장, Affirmative Action Plan, Diversity in the Workplace 와 「Grams-R-Us, Inc.」의 기업윤리현장, 윤리관련 인사규정, EEOC 관련규정, Managing Diversity 등의 윤리관련 보고서들이 조직게임 강의 홈페이지에 실렸다. 이러한 학생들의 경험이 직접적으로 그들의 윤리적 실천능력을 제고하는 좋은 자극이 되었다.

넬슨은 새로운 교수법 시도로서 기업윤리에 관한 교육을 게임으로 만드는 시도를 하고 있다(Nelson, 1993). 윤리적 기업의 근본가치는 인테그리티이다. 그러나 인테그리티나 윤리라는 가치는 정의하기도 어렵고 더군다나 그러한 가치를 교육

한다는 일은 더욱 어렵다. 고객서비스, 팀워크, 혁신 등의 다른 기업의 근본가치보다는 인테그리티와 윤리라는 가치는 더욱 어려울런지 모른다. 왜냐하면 이것이 다른 모든 가치의 근본이고, 밑바탕이기 때문이다. 오히려 인테그리티의 결여나 상실 또는 비윤리적 행위는 나타내거나 정의하기가 훨씬 쉬어 보인다. 게다가 이미 기업조직에서 일을 하기 시작할 나이에는 인테그리티를 갖춘 사람과 갖추지 못한 사람으로 나뉘어진다고 보기 때문에 윤리적으로 행동을 해라 말라고 가르치는 것이 의미가 없다고 보는 비판적 입장도 있다. 이런 상황에서 조직현장의 윤리교육에 오히려 색다른 교수법 접근을 시도함으로써 좋은 결과를 얻고 있는 사례를 또 한가지 소개한다.

기업윤리게임은 윤리적 딜레마 상황을 기업경영 활동 전반에 걸쳐 찾아내고 각 상황에 대하여 네가지 대안을 제시하며 어떤 대안을 선택하느냐에 따라 점수를 부여한다. 어떤 윤리적 선택을 하느냐에 따라 점수를 얻기도 하고 잃기도 하며 또는 징계나 해고의 상황에 처하기도 한다. 또한 이 점수배분은 평사원, 초급관리자, 중간관리자, 또는 고급관리자인가에 따라 비중을 달리두어 운영한다. 즉 고급관리자일수록 윤리적 판단력이 높다는 가정하에 맞는 답에 상대적으로 낮은 점수를 부여하며 틀린 답변에는 보다 높은 벌점을 부여한다. 중간관리자 이하에게는 “관리자와 상의한다”라는 답변항목을 선택할 수도 있게 허용한다.

윤리적 판단상황, 법적 이슈, 그리고 정책적 이슈의 세가지 분야로 나누어 윤리적 이슈를 수집하고 최고경영층의 허락과 시험적 운용을 거쳐 게임을 완성시킨다. 경영자들 사이에 각각의 윤리적 딜레마 상황에 대한 의견차는 물론 부여하는 점수에 대해서도 의견차가 나타날 것이다. 명백한 원칙이 존재하는 경우를 제외하고 대부분 기업조직에 따라서 또는 상황에 따라서 의견차이가 존재하지만 다수결의 원칙을 따라서 게임을 만든다. 중요한 것은 게임과정 속에 항소과정을 도입하여 경영자 약간명으로 구성된 항소위원회를 설치하고, 의견차이가 나타날 때마다 점수를 새로 부여하든지 기각하든지 결정해준다. 실제로 게임과정 속에 상급경영자가 기업윤리 항소위원으로 존재한다는 사실만으로도 윤리와 인테그리티가 이 회사에서 얼마나 중요하게 여겨지고 있는가를 강조하는 계기가 된다.

결국 조직게임과 기업윤리게임의 목적은 교육대상인 기업조직 구성원과 학생들이 윤리의 벽장 속에서 실천의 장으로 나올 수 있도록 도와주는 데에 있으며 상당히 큰 성과를 거두고 있는 것으로 보여진다.

5. 결론

이 연구는 기업윤리교육의 현상과 문제점을 인지적 추론영역에 국한되어 일어나고 있는 윤리교육, 반응적이고 적응적인 제한된 윤리적 행동수준, 그리고 전략적 사고와 윤리적 사고의 괴리현상에서 찾고 있다. 이러한 근본적 문제점들로 말미암아 찌그러지고 함몰되기 쉬운 기업윤리교육의 정상화를 위해 기업윤리의 새로운 교육모형을 제시하였다. 기업윤리의 새로운 교육모형은 기업윤리교육의 근본 바탕과 세가지 실천적 구성요소로 나누어져 있으며, 윤리적 추론, 윤리적 감동, 윤리적 실천을 바탕으로 도덕적 상상력의 심화와 메타전략적 사고와 실천능력의 심화, 그리고 윤리적 지혜와 용기의 심화를 통하여 궁극적으로 윤리적 리더십을 발휘하게 하고 개인과 조직의 인테그리티를 발효시키며 기업의 사회적 책임을 완수하게 하는 것을 목적으로 한다. 기업윤리의 새로운 교육모형은 대학교육 및 산업/기업교육현장의 기업윤리교육에 대한 관심을 환기시키고 새로운 교과과정설계 및 교육방법의 개발에 대한 수준 기표로서 활용될 수 있을 것이다. 또한 몇가지 교수법 방법론과 실험사례를 소개함으로써 기업윤리의 새로운 교육모형이 교과과정설계 및 교육방법의 개발에 어떻게 활용될 수 있는가를 예시하였다.

이 논문에서 제시한 새로운 기업윤리 교육모형이 기업윤리교육의 수준 향상에 기여하기를 바라면서 경영학교육기관의 제도적 지원과 함께 선언적 지원을 요청한다. 경영학교육기관은 물론 경영학회 차원에서도 기업윤리교육에 관한 특별위원회를 구성하고 예를 들면 '기업윤리교육에 관한 우리의 신념'과 같은 선언문을 채택해야할 필요가 있다고 본다(Policies Commission, 1992). 이러한 선언에서는 기업윤리교육의 필요성, 기업윤리교육의 초점을 실천적 적용에 둔다는 점, 기업윤리교육의 결과 또는 목표, 기업윤리교육의 교수법 전략, 기업윤리교육을 위한 교수능력개발 등에 관한 공약을 하고 실행에 따른 노력이 뒤따라 주어야 할 것이다.

기업조직들이 강력한 윤리적 가치를 확립시키려면 정치적 법률적 제도적으로 기업윤리와 관련된 외부환경적 지원은 물론 비윤리적 조직문화의 타파가 전제되어야 한다. 이를 위해서는 최고경영자의 인테그리티와 윤리에 대한 확고한 의지가 필수적이며 기업윤리현장의 제정, 윤리적 경영의 선언 등 선언적 노력과 함께 조직현장에서의 윤리교육에 관한 제도적 지원이 이루어져야 할 것이다. 그러나 일차적으로 미래의 윤리적 가치가 확고한 경영자원을 양성하고 공급해야할 책임은 경영학교육기관이 감당해야만 한다. 우리의 모든 기업경영활동이 인테그리티를 유지하고 진정한 의미에서 지속가능한 경쟁우위를 확보하려면 경영학교육기관이 기업윤리교육에 가일층 노력을 기울여야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 박헌준·이재구, “기업윤리에 대한 연구방법론 탐구”, 『경영학연구』, 25, 3, 1996, pp.247-283.
- 이종영, 『기업윤리 이론과 실제』, 삼영사, 1996, pp.247-283.
- 한국경영학회, 『한국의 기업윤리: 이론과 실제』, 세경사, 1992.
- Argyris, C., *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass, 1993.
- Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 1996.
- Boatright, J. R., *Cases in Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, 1995.
- Bok, D., “Can Ethics be taught?”, *Change Magazine*, October, 1976, pp. 26-30.
- Carkenord, D. M., “A Group Exercise to Explore Employee Ethics in Business-related Psychology Courses”, *Teaching of Psychology*, 23, 2, 1996, pp.100-102.
- Cole, B. C. & D. L. Smith, “Effects of Ethics Instruction on the Ethical Perceptions of College Business Students”, *Journal of Education for Business*, July/August, 1995, pp.351-356.
- Cullen, J. B., B. Victor & C. Stephens, “An Ethical Weather Report: Assessing the Organization’s Ethical Climate” *Organizational Dynamics*, 18, 1989, pp.50-62.
- Dean, P. J., “A Selected Review of the Underpinnings of Ethics for Human Performance Technology Professionals-Part One: Key Ethical Theories and Research” *Performance Improvement Quarterly*, 6(4), 1993, pp.3-32.
- Dean, P. J. & M. M. Banks, “A Selected Review of the Underpinnings of Ethics for Human Performance Technology Professionals-Part Two: Professional Resources”, *Performance Improvement Quarterly*, 6(4), 1993, pp.33-49.
- Dunfee, T. & D. Robertson, “Integrating Ethics into Business School Curriculum”, *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, pp.847-859.
- Etzioni, A., *The Moral Dimension*, Free Press, 1989.
- Ferrell, O. C. & J. Fraedrich, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 3rd Ed., Houghton Mifflin, 1997.
- Freeman, E. R., D. Gilbert & E. Hartman, “Values and Foundations of Strategic Management”, *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, pp.821-834.
- Froelich, K. S. & J. L. Kottke, “Measuring Individual Beliefs about Organizational Ethics”, *Educational and Psychological Measurement*, 51, 1991, pp.377-383.
- George, R. J., “The Challenge of Preparing Ethically Responsible Managers: Closing the Rhetoric-reality Gap”, *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, pp.715-720.

- Gilbert, J. T., "Teaching Business Ethics: What, Why, Who, Where, and When", *Journal of Education for Business*, September/October, 1992, pp.5-8.
- Golembiewski, R. T., K. Billingsley & S. Yeager, "Measuring Change and Persistence in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs" *Journal of Applied Behavioral Science*, 12, 1976, pp.133-57.
- Goree, K., "Integrating Ethics into Business Education", *Business Education Forum*, February, 1992, pp.19-21.
- Green, A., *A Company Discovers Its Soul: A Year in the Life of a Transforming Organization*, Berrett Koehler, 1996.
- Griffith, S. B., *Sun-tzu: The Art of War*, Clarendon Press, 1963.
- Hartman, E., *Organizational Ethics and the Good Life*, Oxford University Press, 1996.
- Hoffman, W. M. & R. E. Frederick, *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, 3rd Ed., McGraw-Hill, 1995.
- Jackall, R., *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press, 1988.
- Janis, I. L., *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, 1972.
- Johnson, M., *The Moral Imagination: Implications of Cognitive Science for Ethics*, University of Chicago Press, 1993.
- Kanungo, R. N. & M. Mendonca, *Ethical Dimensions of Leadership*, Sage, 1996.
- Krohn, F. B., "Improving Business Ethics with the Sapir-Whorf-Korzybski Hypothesis in Business Communication Classes", *Journal of Education for Business*, July/August, 1994, pp.354-358.
- Kumar, K., C. Borycki, S. A. Nonis & C. Yauger, "The Strategic Decision Framework: Effect on Students' Business Ethics", *Journal of Education for Business*, November/December, 1991, pp.74-79.
- Lee, J. & H. J. Park, "Ethical Contexts of Korean Chaebols: An Exploratory Study with an Emphasis on Ethical Subjectivity", Paper presented at the First World Congress of Business, Economics, and Ethics, Tokyo, Japan, 1996.
- Mathison, D. L., "Ethics Cases and Decision Models: A Call for Relevancy in the Classroom", *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, pp.657-669.
- Miles, R. H., W. A. Randolph & E. R. Kemery, *The Organization Game: A Simulation*, 3rd Ed., HarperCollins, 1993.
- Milgram, S., *Obedience to Authority*, Harper & Row, 1974.
- Mohagen, R. J., "Methods for Teaching Ethics across the Business Curriculum", *Business Education Forum*, October, 1994, pp.39-41.

- Moran, G., *No Ladder to the Sky: Education and Morality*, Harper & Row, 1987.
- Murphy, P. R. & J. R. Boatright, "Assessing the Effectiveness of Instruction in Business Ethics: A Longitudinal Analysis", *Journal of Education for Business*, July/August, 1994, pp.326-332.
- Nappi, A. T., "Teaching Business Ethics: A Conceptual Approach", *Journal of Education for Business*, January, 1990, pp.177-180.
- Nelson, K., "The Work Ethic Game", *Moral Education Forum*, 1-19, 1993.
- Park, H. J., "A Meta-strategy of Action: Diminution, Augmentation, Inversion, and Coda", 한국경영학회 추계학술발표회 발표 논문집, 1990, pp.5-75.
- Pearson, G., *Integrity in Organizations: An Alternative Business Ethics*, McGraw-Hill, 1995.
- Piper, T. R., M. C. Gentile & S. D. Parks, *Can Ethics be taught?: Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*, Harvard Business School Press, 1993.
- Policies Commission for Business and Economic Education, "This We Believe about Teaching Ethics for Business", *Business Education Forum*, October, 1992, pp.17-18.
- Porras, J. I. & R. C. Silvers, "Organization Development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, 42, 1991, pp.51-78.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
- Ramsey, D. K., *The Corporate Warriors*, Houghton Mifflin, 1987.
- Scott, M., & H. Rothman, *Companies with a Conscience*, Birch Lane Press, 1992.
- Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 1990.
- Snell, R., *Developing Skills for Ethical Management*, Chapman & Hall, 1993.
- Snow, R. M. & A. J. Bloom, "A Survey-based Pedagogical Approach to Ethics in Workplace", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 1, 1996, pp.89-100.
- Spender, J. C., "Knowing, Managing, and Learning: A Dynamic Managerial Epistemology", *Management Learning*, 25, 3, 1994, pp.387-412.
- Srivastva, S., *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life*, Jossey-Bass, 1988.
- Stark, A., "What's the Matter with Business Ethics?", *Harvard Business Review*, 71, 3, 1993, pp.38-48.
- Stewart, D., *Business Ethics*, McGraw-Hill, 1996.

- Torbert, W. R., "Developing Courage and Wisdom in Organizing and in Sciencing", presented to International Symposium on Organizational Wisdom and Courage at Case Western Reserve University, 1996.
- Walton, D. N., *Courage: A Philosophical Investigation*, University of California Press, 1986.
- Wayne, F. S. & J. D. Scriven, "Teaching Ethics in Business Communication Classes", *Business Education Forum*, October, 1991, pp.37-39.
- Weber, J., "Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers: A Review, Assessment, and Recommendations", *Journal of Business Ethics*, 9, 1990, pp.183-190.
- Weick, K. E., "The Attitude of Wisdom: Ambivalence as the Optimal Compromise." Presented to International Symposium on Organizational Wisdom and Courage at Case Western Reserve University, 1996.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, 1975.