

윤리경영의 CPNT-SPICE 생태계적 접근과 혁신성공사례: 지멘스의 뇌물사건과 윤리경영을 중심으로

이 종 재*
김기찬**

최근 급증하고 있는 국내 기업들의 비윤리 경영행태를 계기로 윤리경영의 중요성이 재조명되고 있다. 이러한 시점에서 본 연구는 윤리생태계 모형을 이용해 기업의 성공적인 윤리경영을 이끌고 있는 지멘스의 사례를 분석하고 국내 기업들에게 지속가능한 윤리경영을 실천하기 위한 구체적인 대안을 제시하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 지멘스의 윤리경영 방향 설정단계부터 반영하고 있는 외부 이해관계자의 의견수렴과정과 철저한 실천 시스템의 구축내용, 윤리경영 체제구축 이후 급격히 호전된 대내외의 평가 등을 집중적으로 분석했다. 그리고 이 같은 분석을 바탕으로 플랫폼과 생태계전략 관점에서 CPNT-SPICE 모델에 기반한 지멘스의 윤리경영생태계시스템의 진화과정을 살펴봤다. 연구결과 2000년대 뇌물사건으로 인해 심각한 경영위기에 빠졌던 지멘스의 성공적인 극복요인은 기업의 비전과 이를 실현하기 위한 핵심 조직 및 실천전략이 윤리경영 생태계에 시스템적으로 연결됐다는 점이었다. 결과적으로 윤리경영의 문제는 기업뿐만 아니라 사회, 협력업체, 주주, 고객, 종업원간 핵심가치를 공유하고 시스템적인 개선이 있어야 한다는 사실을 확인할 수 있었다.

주제어: 윤리경영, 윤리생태계와 플랫폼, CPNT-SPICE, 지멘스, 뇌물과 비윤리 이슈

1. 서론

최근 들어 기업, 기업인의 비윤리 이슈가 줄을 잇고 있다. 국내 최대은행의 잇단 고객 돈 빼돌리거나 카드사들의 대규모 정보유출, KT 자회사 직원과 금감원 간부의 1조 원대 사기대출, 현대중공업 간부들의 뇌물수수 등이 대표적인 예다. 2014년 이후 더욱 빈발하고 있는 기업, 기업인의 비윤리 사례는 일부 조직원들의 행동이지만 해당 기업은 사법적 조치를 당하는 것은 물론 소비자의 불매운동 등 경영위기로 이어졌다.

기업에게 위기는 다양한 형태로 늘 노출돼 있고 금전적 손실과 함께 기업이미지를 훼손하는 것은 물

론 상황에 따라서는 기업존폐문제로 연결되기도 한다. 2001년 미국의 굴지 기업 중 하나였던 엔론이 윤리 문제로 폐업해야만 했던 사례가 대표적이다. 세계적 기업평가 기관들의 호평에도 불구하고, 관련 회계법인지지 문을 닫게 한 엔론스캔들은 윤리경영의 당위성에 대한 국제적 선례가 되고 있다(Bratton, 2002).

윤리경영의 중요성에 대해 김성수(2011)는 기업 가치 측면에서 '기업윤리는 필수이며 단 한번의 실패가 파산 등 치명적인 위험을 초래한다'고 밝혔다. 지금까지 윤리경영 문제가 경영실패로 연결된 사례들이 많은 기업들에게 시사점을 제안해 왔다. 그러나 윤리적 문제가 발생했을 때 문제를 해결하거나 극복하고 새로운 기업으로서 기사회생할 수 있는 구체적인 방안을 다룬 사례는 많지 않았다.

논문접수일: 2014. 10. 05.

1차 수정본 접수일: 2015. 04. 08.

게재확정일: 2015. 04. 21.

* 서울과학기술대학교 박사과정(joun4u@gmail.com), 제1저자

** 가톨릭대학교 경영학부 교수(kckim@catholic.ac.kr), 교신저자

170년 역사의 지멘스는 2000년대 초 세계 각국에서 뇌물문제로 큰 어려움을 겪었으나 적극적인 자체 윤리강령 제정과 구체적인 실천으로 시스템 재편 4년여 만에 주요 국제기구의 지속가능경영 평가에서 만점을 받고 경영성과도 안정되는 등 세계적 성공사례로 꼽히고 있다. 기업 윤리문제를 내부 처방을 넘어 윤리생태계의 전형으로 발전시킨 지멘스의 위기 극복과정은 구자원(2009)의 '윤리적 경영활동은 선순환 과정을 거치며 시너지를 극대화시킬 것이며 기업이 비윤리적이고 비도덕적인 경영행위를 수반하지 않아도 탁월한 경영성과를 달성할 수 있는 실증적인 문화로 형성될 수 있을 것'이란 선행연구와도 맥을 같이한다.

이에 본 연구에서는 지멘스의 사례를 통해 비윤리적 문제로 경영 위기를 겪었으나 윤리경영체제 구축 및 실천을 통해 새로운 기업으로 거듭난 지멘스의 사례를 깊이 있게 살펴면서 윤리경영에서의 위기 극복과 지속성장을 위한 윤리경영 생태계 조성의 이슈를 조명하려 한다. 특히 지멘스가 윤리경영을 정착시키기 위해 내부 시스템을 구축하고 윤리경영 자체를 이해관계자와의 관계 속에서 방향을 설정하는 과정을 CPNT-SPICE 모델로 설명하면서 우리 기업들의 바람직한 윤리경영 시스템 정착방안을 모색해 본다.

II. 선행연구

2.1 윤리경영의 진화와 경제적 효과

윤리경영의 기본 개념은 사회적으로 통용되는 각종 규범들을 기업경영 현장에 부합시키는 것이다. 윤리경영은 시대에 따라 개념을 달리하고 있는데 그 바탕은 기업의 사회적 영향력이며 용어자체는 기업윤

리와 경영윤리 윤리경영 등으로 다양하게 진전돼 왔다. 표현을 달리해 온 기업과 윤리에 대해 이중영(2007)은 '기업윤리는 기업 활동의 윤리적 기준이라는 정태적인 개념이고 이는 경영과정에서 발생하는 문제해결 중심의 경영윤리라는 용어로 초점이 바뀌었으며, 기업의 사회적 책임 개념이 확산되고 다양한 이해관계자의 요구를 경영의사결정에 반영해야 한다는 분위기와 함께 지속가능 경영과 삶의 질을 추구하는 윤리경영으로 발전했다'고 해석했다.

기업윤리의 학술적 접근은 K.Davis(1960)의 기업과 사회적 책임에 관한 연구와 Bartels(1963)의 'Ethics in Business' 그리고 Carr(1968)의 마케팅 윤리기준에 대한 논문에서 본격적으로 시작돼 70년대 닉슨행정부의 워터게이트 스캔들, 록히드 뇌물사건 등이 이어지면서 활기를 띠었다. 이후 테일러(Taylor)의 '윤리의 원칙(1975)'을 비롯해 굿파스터(Goodpaster)의 '경영윤리(1984)', 솔로몬과 크리스타임(Solomon & Kristime)의 '좋은 기업(1985)' 등으로 진전되면서 기업의 윤리문제에 사회적 책임을 강조하게 됐다(김성수, 2011).

윤리경영과 사회적 책임의 연관성에 대해서는 한동안 긍정론과 부정론의 첨예한 대립이 있었다. 사회적 책임 부정론을 제기한 프리드만(M. Friedman, 1970) 등은 사회적 비용이 기업 내부에 부담으로 작용해 비용지출을 증가시키고 이는 결국 기업의 이익감소와 손실 초래로 연결돼 주주에 대한 봉사를 우선해야 하는 경영자 본연의 책임영역을 벗어난다고 주장했다. 기업이 사회적 책임을 높이면 거대 권력화하면 국가나 정부가 이를 억제하고 관여하려 들 것이며 이는 결국 정경유착과 관변단체의 출현을 초래해 기업의 궁극목표인 이윤극대화에 부정적인 영향을 미친다는 논리다. 최만기, 김명복(2011)은 일부 기업의 사회적 책임 부정론자들의 논지를 '기업은 사업을 위해 고안된 것이지 도덕적 실천을 위해 고안된 것이 아니며 기업의 유일한 책임은 속임수를

쓰지 않으면서 주주의 이익을 극대화 하는 것이며 개인 기업이나 경영자가 공익실현이나 공익적인 판단을 자의적으로 수행할 경우 위험상황을 예견하는 능력부족으로 기업 본연의 목표인 이익추구에 영향을 미치는 것으로 봤다'고 정리했다.

하지만 캐롤(Carroll, 1993) 등은 기업의 사회적 책임문제와 관련해 '기업은 사회적 문제를 해결하는데 있어 이해관계자의 주체성을 존중하면서 조력해야 할 당위적인 책임을 진다'고 주장했다. K.데이비스(K. Davis, 1960)는 특히 '기업은 사회적 책임을 무시할 수 있는가(Can business afford to ignore social responsibility?)' 라는 논문을 통해 '기업은 사회에 영향을 크게 미치는 일원으로 사회 전체적인 복리증진에 기여하고 향상시킬 의무가 있다'는 말로 기업과 사회적 책임문제를 명확히 했다. 옹호론자들의 주장은 사회에서 기업의 영향력이 확대되면서 기업 자체가 사회 공익적으로 관리되어야 하며, 사회가 일정 능력을 갖춘 노동력을 제공하기 때문에 기업은 사회적 기여와 교육을 통해 사회적 기능을 수행해야 하고, 생산과정에서 여러 환경문제를 야기해 이에 대한 책임을 져야 하며, 기업 구성원은 기업소속이면서 동시에 지역시민으로의 자격을 가져, 시민으로의 책임이 기업 구성원으로서의 책임에 우선한다고 주장했다(최만기, 2011).

조동성(2003)은 사회적 영향력이 큰 기업의 사회적 중요한 일원으로서 전체적인 복지에 책임있게 활동해야 한다는 데이비스(Davis)의 주장을 소개하면서 '사회적 책임은 사회적 권력에서 파생한다'는 격언과 함께 '윤리경영을 단기적인 이해관계로만 보지 않고 장기적인 기업이미지 구축, 그리고 사회발전에 대한 공헌이라는 관점을 추가해 본다면 윤리경영만큼 투자수익률이 높은 사업도 찾아보기 어렵다'고 밝혔다. 특히 김형철(2007)은 자유 민주주의와 시장

경제 체제에서 가장 핵심적인 역할을 수행하는 기업이 담당해야 할 도덕적 책임은 기업의 힘이 증대된 것과 비례할 수밖에 없다는 점을 지적했다.

기업의 사회적 책임론이 우세하게 받아들여지면서 현재 일반화된 윤리경영은 기업의 의사결정과 실천 과정에서 이해관계자의 이익과 기업의 이익 간 균형을 가짐으로써 고객과 투자자 지역사회 등 이해관계자들의 신임을 얻는 경영활동으로 자리 잡고 있다. 윤리경영의 전략적인 실천은 기업의 지속적이고 안정적인 성장을 전제로 하고 있다는 점에서 기업경영에 도움을 주고 기업의 진화에 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있는 것이다.

따라서 최근 윤리경영에 대한 연구는 윤리문제 이상으로 기업의 기본적인 생존전략 및 지속가능경영의 핵심으로 발전하고 있다. 김정동(2007)은 기업의 윤리적인 실천 없이 발전은 고사하고 생존마저 어려워진다고 주장했다. 소셜미디어의 발달로 시장의 정보가 투명하기 때문에 기업의 비윤리적 행동 하나하나가 쉽게 전 세계로 알려지고 경쟁이 치열한 세계 경제에서 비윤리적 기업은 도태된다는 설명이다. 박현준(2007)은 기업 활동에 대한 신뢰도가 낮아지고 삶의 질을 강조하는 사회분위기, 비윤리 이슈에 대한 제재수위의 점증, 날로 커가는 소비자단체의 영향력, 정보소통의 활성화 등으로 윤리경영과 기업의 성장은 밀접한 관련성을 갖게 됐다고 분석했다.

김기찬 외 (2014)는 '윤리경영은 종업원 주주 이해관계자, 그리고 공중을 윤리적으로 대하는 것으로 좋은 윤리경영은 신뢰를 낳고 신뢰는 기업 간 거래에서 발생할 수 있는 기회주의를 억제하기 때문에 거래비용이 줄어들며 주인의식을 높여 도덕적 해이를 통제함으로써 대리인비용을 줄일 수 있다'고 설명했다.¹⁾ 이종영(2007)은 또 '기업윤리수준의 향상은 기업의 장기적 이익과 종업원의 작업태도에 도움이

1) 김기찬 송창석 박은규(2014)의 윤리경영의 비용감소효과를 거래비용과 대리인비용으로 설명하고 있다

* 거래비용: 거래비용은 거래 상대방을 찾아 협상하고 계약하며 이행을 감시하는 데 드는 비용으로 교환당사자간 신뢰가 부족할 때

되고 한편으로는 국제적 기업경쟁 환경이 윤리 수준의 향상을 요구하고 있으므로 기업은 윤리경영을 기업의 부가가치로 인식하고 윤리인식 제고를 위해 노력해야 한다'고 밝혔다. 결국 고윤리 기업이 고이익을 낸다는 분석이며 국가청렴위원회(2007)는 윤리경영 실천을 위한 기본인식을 시장책임 실현에 두고 고객중심의 원칙, 잠재적 피해고객에 대한 지원원칙, 협력업체 우대원칙 등 9가지를 제시하고 이를 실천할 수 있는 방안으로 수행능력을 기르고 시장책임원칙을 경영전략의 핵심으로 삼을 것, 시장책임을 기업문화의 일부로 삼을 것, 윤리를 대세(mainstream)로 삼을 것 등을 권고했다. 윤리적인 기업만 성과가 높다거나 비윤리적인 기업은 이윤을 창출하지 못한다고 결론 내릴 수는 없으나 기업의 비윤리적 경영이 일반화되면 중장기적으로 경쟁력을 약화시킨다는 선행연구들이다.

2.2 윤리경영의 생태계적 접근: CPNT-SPICE 모델

2.2.1 이해관계자와의 관계강화

기업은 고객과 협력업체 등 외부와 생태계를 이루며 끊임없는 연계 속에서 성장하고 발전한다. 특히 전문화 개방화와 함께 사업영역과 제품이 복잡다기해지면서 경영환경에 대한 생태계적 접근의 중요성은 날로 커지고 있다. 김성수(2003)는 사회구성원의 사회적 기대와 기업의 사회적 반응 사이에 갭이 커지고 있으며 국민들과 사회단체에 의해 압력이 생겨 기업의 사회적 이슈가 발생한다고 밝혔고 전상욱

(2011)은 윤리경영의 핵심 어젠다는 이해관계자들 사이의 상호영향에 초점을 맞춰 사회적 가치(social value)를 증대시키는 방향이라고 정의했다. 질 좋은 제품을 생산해 낮은 가격으로 판매하는 전통적 단면형 시장(one-sided market) 관리방식에서 사업의 기획과 제품개발, 생산 및 판매 전 과정에 관련을 맺고 있는 이해관계자(stakeholder)들을 고려해야 하는 다면형 시장(multi-sided market) 관리방식에서의 전환이 불가피하게 된 것이다.

윤리경영을 사회와 함께하는 생태계개념으로 본격 확산시킨 최근의 계기는 2011년 마이클 포터(Michael Porter)와 마크 클래머(Mark Kramer)의 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value) 개념 제시다. 윤리경영 문제를 사회적 가치와 더욱 폭넓게 접목시키면서 기업의 경영전략 차원으로 한 단계 더 높인 것이다. 공유가치 창출이라는 이 개념은 경제 사회적 조건을 진전시키면서 사업의 핵심경쟁력을 강화하는 기업 정책 및 경영활동을 뜻하는데 CSV의 조건으로 '사회적 요구를 충족시킬 수 있는 제품과 시장에 대한 재구성, 경제와 사회발전을 촉진시킬 수 있는 가치사슬의 생산성, 사회와 함께 성장하기 위해 지역 공급업체, 인프라, 인력, 제도 등과 함께하는 클러스트 구축'을 제시하고 있다.

윤리생태계는 이처럼 윤리경영의 출발점을 기업의 극대화뿐 아니라 사회적 가치를 실현하고자 하는데 두는 '핵심 경영전략'으로 정의된다. 전상욱(2011)은 이를 이해 관계자들간 상호 영향에 초점을 맞춰 사회적 가치를 높이는 방향의 윤리경영 아젠다를 통해 조직 구성원 간 윤리감각의 일치성을 확보

커진다. 특히 자산 특정성과 환경 불확실성이 높거나 성과측정이 어려울 때 나타나는 기회주의가 비용상승의 원인이 되는데 이를 막기 위해 최소 둘 이상의 기업으로부터 조달해야 하고(안전비용), 제때 납품되지 않는 상황을 방지하기 위한 비용(재고비용), 그리고 검품직원을 채용(평가비용)해야 하기 때문에 거래비용이 높아진다. 윤리적 기준에 따라 기업활동을 하면 조직 내부에 신뢰의 분위기가 형성되기 때문에 기회주의를 억제토록 함으로써 거래비용을 줄일 수 있다.

* 대리인 비용: 대리인 비용은 주인이 대리인에게 자신을 대신하도록 할 때 발생하는 비용으로 대리인이 항상 주인의 이해에 따라 행동할 것이라 보장할 수 없는데 특히 도덕적 해이와 복지부동 등 역선택의 문제를 막기 위한 비용이 필요하다. 따라서 신뢰를 통해 도덕적 해이를 방지하는 것이 가장 효율적인 방법이고 신뢰문화는 윤리경영을 통해서만 달성된다.

하고, 윤리경영이 기업 가치를 높이는 선순환 생태계 과정으로 설명했다.

기업을 생태계의 눈으로 보기 위해서는 거래 상대를 적이 아니라 동반자, 협력자, '우리'라는 인식이 필요하다. 김기찬(2014)은 생태계란 유기체 생물이 살아가는 세계로 유기체들은 서로 영향을 주고 받으며 경쟁 이상의 협력적 상호관계가 필요하다고 지적했다. 이해관계자와의 협력적 상호관계를 중시하는 경영전략이 경영학의 새 조류로 대두되고 있으며 이를 위해서는 생태계와 고객을 동시에 관리하는 '플랫폼 전략'이 필요하다는 설명이다.

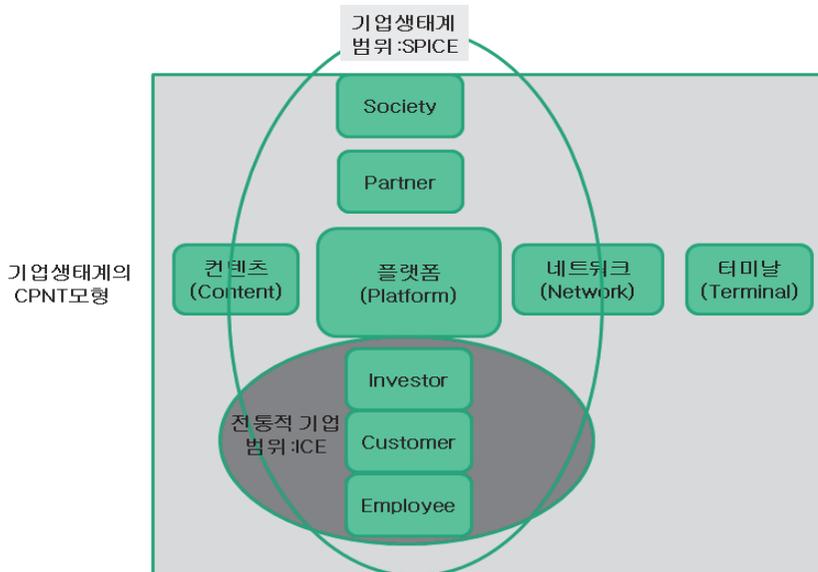
히라노 아쓰시 칼과 안드레이 학주(Andrei Hagiu, 2011)는 관련 있는 여러 그룹을 장, 즉 플랫폼에 모아 관계형성이나 고객 모집 등 다양한 기능을 제공하고 검색이나 광고 등의 비용을 줄여 입소문과 같은 네트워크를 통해 시장의 경제권을 만드는 산업 기반형 비즈니스 모델로 플랫폼 전략을 정의했다. 구글이나 페이스북 네이처처럼 관련 그룹들을 플랫폼에 모아 새로운 사업의 생태계를 구축하는 전략이

란 것이다. 플랫폼 경영은 또 공급자와 수요자, 이해관계자 사이에서 비용은 줄이고 이익은 늘리는 '플랫폼의 네트워크 효과(network effect)'도 가능해 선순환 기업 생태계를 활성화하는 방안의 하나로 크게 확산되는 추세에 있다.

2.2.2 생태계적 분석으로의 CPNT-SPICE모델 제안

김기찬 등(2014)은 인천공항공사(IIA)의 7년연속 세계최고 공항이란 국제적인 평가를 출입국과 쇼핑, 환승 등이 성공적으로 조화를 이룬 건강한 기업 생태계에 있다면서 이를 CPNT(Contents-Platform-Network-Terminal) 모형을 통해 분석, 제시했다(그림 1).

이 모델을 통해 IIA를 국제공항으로의 시설과 출입국관리, 쇼핑, 환승 등의 관점에서 보면서 우선 제시될 수 있는 콘텐츠로 문화공간의 충분한 제공, 신속한 행정처리(출국소요시간 16분, 국제권장시간 60



〈그림 1〉 플랫폼과 생태계모델: CPNT-SPICE모델

분), 고객중심의 쇼핑공간과 체험설비 등을 들었다. 플랫폼으로의 설명은 흥분과 감동의 제공, 고객우선, 파트너와의 유기적 협력, 이해관계자들과의 끊임없는 혁신을 들 수 있으며 네트워크는 3만5천명의 종업원과 각종 행정기관, 효율적인 외주, 높은 수준의 면세점, 건강한 네트워크와 전략적 파트너십 등이 편의성과 신속성을 고루 갖춘 공항으로의 평가가 가능토록 하고 있다고 설명했다. 콘텐츠를 전달하는 하드웨어적 기능은 비행기가 이착륙하는 공항 고유기능 이상의 편의시설과 운영으로 연간 4천4백만명이 이용하는 문화공간으로 자리잡으면서 또 다시 이용하고자 하는 재방문의 성과를 거두고 있다는 설명이다.

생태계적 분석으로 제시되는 CPNT²⁾는 이처럼 킬러콘텐츠(C)와 킬러콘텐츠를 실행하기 위한 무대(P), 콘텐츠를 담아내는 분위기, 즉 서비스와 소프트웨어로 표현되는 네트워크(N), 그리고 이를 구체적으로 전달하는 하드웨어적 기능(T)으로 구분해 설명된다.

한편 플랫폼에서는 기업의 직접이해관계자인 주주, 고객, 종업원, 이른바 ICE뿐만 아니라 사회(S)와 파트너(P)를 생태계 요소로 관리하여야 한다. 이것이 이해관계자로서 사회(society)와 협력자(partner),

주주(investor) 고객(customer) 종업원(employee) 등을 구성요소로 하는 SPICE모델이다(Sisodia, Wolfe, Sheth,2007). 시소디아(Sisodia,2011)는 사회(S)에 대해 정부와 사회단체뿐만 아니라 지역이나 그보다 더 넓은 의미의 지역사회, 특히 비정부 기구(NGOs)라 정의했고 파트너(P)는 공급업체 등 상위의 파트너와 수평적 파트너, 소매업체 등 하위의 파트너로, 투자자(I)는 개인이나 기관투자자, 대출기관으로 설명했다. 고객(C)은 개인고객과 기업고객, 현재 미래 과거의 고객이며 직원(E)은 현재 미래 과거의 직원과 그 가족으로 정의했다.

III. 지멘스의 윤리경영의 주요 이슈

3.1 지멘스의 성장과 비윤리 이슈

본 연구에서 핵심적으로 다루고자 하는 지멘스는 1847년 독일의 발명가이자 물리학자인 에른스트 베르너 폰 지멘스가 설립한 자동차 및 제어 발전설비 전문 업체다. 전 세계 200여국에 본 지사를 두고 36

〈표 1〉 SPICE 모델 이해관계자 정의

이해당사자	정 의
사회(Society)	정부와 사회단체뿐 아니라 지역이나 그보다 더 넓은 의미의 지역사회, 특히 비정부 기구(NGOs)
파트너(Partner)	공급업체 등 상위의 파트너, 수평적 파트너, 소매업체 등 하위의 파트너
투자자(Investor)	개인이나 기관투자자, 대출기관
고객(Customer)	개인 고객, 기업 고객, 현재·미래·과거의 고객
직원(Employee)	현재·미래·과거의 직원과 그 가족

참조 : Sisodia (2011)

2) CPNT는 당초 정보통신분야에서 활용되는 용어로 콘텐츠를 플랫폼에 맞게 가공하고 네트워크를 통해 사용자의 단말기로 서비스가 이루어짐을 표현하는 무선 인터넷 서비스의 가치 사슬이다. 작은 화면, 데이터의 처리 속도, 네트워크의 접근 방법, 개인의 이동성과 소유성, 휴대성 등을 감안한 무선 인터넷 콘텐츠와 WiFi를 비롯해 공존하고 있는 2~3개의 다양한 이동 통신 플랫폼으로 무선 인터넷 네트워크, 종합 멀티미디어 기기로 탈바꿈하고 있는 단말기 등 무선 인터넷 서비스의 종합적이고 체계적인 개발 연계성을 의미하는 용어다(한국정보통신기술협회 용어사전)

만2천명(2013)의 종업원이 빌딩자동제어기기, 보안 방재솔루션, 지능형빌딩 시스템, 발전소 건설 및 운영시스템, 철도차량 및 운송망최적화 시스템, 영상 진단기 투시조영장치 등 헬스케어, 보안시스템과 조명장치 등을 생산하고 있다.

2001년 뉴욕증권거래소에 상장됐으며 2013 회계연도(10월1일부터 익년 9월30일) 기준 매출액 759억€에 신규주문 824억€, 주문잔고 1천억€, 순익 42억1200만€을 경영실적을 보였다. 독일 내에만 연구원 1만1800명에 매출액의 5.3%인 39억2500만€를 R&D에 투자하고 있는 다국적 글로벌 기업이다(Siemens회사 homepage).

엔론처럼 비윤리 이슈로 몰락한 기업들에서 보듯 확장일변도의 공격경영이 그 단초로 작용하는데(Kurtz, 2002). 지멘스 역시 90년대초 새로이 들어선 경영진들의 대대적인 확장 경영과정에서 비윤리 문제가 본격적으로 불거졌다. 당시 최고경영자 피에리(Heinrich von Pierer.)는 1998년 컴퓨터 분야 유럽 최대 회사인 지멘스 닉스도르프 인포메이션(Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG)을 설립하고 세계 최대 전기시장인 미국에 진출하기 위해 미국 웨스팅 하우스의 화력발전 사업부를 인수했다(Davis, 2000). 뒤를 이은 최고경영자 클라우스 클라인펠트(Klaus Kleinfeld)는 2006년 바이엘(Bayer)의 진단기기 사업부를 인수해 의료 솔루션 진단 사업부에 편입시키고 2007년 4월에는 노키아와 함께 유무선 네트워크 회사인 '노키아-지멘스 네트워크'를 50 대 50의

비율로 설립했다. 그해 6월 미국의 의료스캐너업체 데이드베링홀딩스를 70억달러에 인수하는 등 공격적인 경영을 이어갔다(Forbes, 2007).

본 연구에서 다루고자 하는 지멘스의 뇌물공여 사례는 2000년을 전후한 7년 남짓 기간동안 벌어진 사건에 집중한다. 지멘스가 윤리적 문제로 크게 부각된 것은 2007년 1월 유럽위원회가 부과한 3억 9600만유로의 벌금 건이다. ABB, 알스톰, 후지, 히다치, 미쓰비시, 쉬나이더, 아레바, 도시바, VA테크 등 다국적 기업 11개와 1988~ 2004년 기간 중 유럽 전기시장에서 카르텔을 형성해 가격조작을 주도했다는 이유에서였다(BBC News, 2002).

지멘스의 비윤리 경영을 지적하는 대표적 사례 중 하나는 에넬(Enel)사 직원들에 대한 뇌물제공 사건이다. 지멘스는 2000년을 전후한 3년간 에넬로부터 약 4억 5천만달러 규모의 가스터빈 사업 계약을 따내기 위해 스위스와 리히텐슈타인에 있는 여러 은행 계좌를 이용해 두바이, 아부다비, 모나코에 있는 에넬 임원들에게 600만 유로의 뇌물을 지급한 것으로 밝혀졌다. 사건에 연루된 지멘스 AG의 전직 매니저들은 입찰 과정에서 고객사 임원들이 뇌물을 요구해서 지급한 것이라고 주장했으나 법원은 지멘스에 3800만 유로의 벌금을 부과했다.

2006년 하반기에는 지멘스 이동통신 사업부가 해외 수주확대를 목적으로 외국 공무원에게 뇌물을 제공하기 위해 비자금을 조성한 사실도 뒤늦게 밝혀졌다. 독일의 대표적 철강 노동조합인 IG Metal은 지

〈표 2〉 지멘스 개괄

설립연도	1847
설립자	에른스트 베르너 폰 지멘스
본사소재지	독일 베를린, 뮌헨, 에를랑겐
사업영역	자동화 및 제어장치, 전력 운송 의료 정보통신 조명
매출액(2013)	75.9bil €
종업원(2013)	36만명(190개국)

출처: 지멘스 본사 홈페이지

멘스 정책에 대한 노조의 지지를 얻기 위해 지멘스가 노조 집행부에 뇌물제공 의혹이 있다고 의문을 제기했다. IG Metall은 조합원 240만명에 이르는 대규모 노조인데 이 사건으로 2007년 4월 빌헬름 쉘스키(Wilhelm Schelsky) 독일 노조(AUB) 위원장이 체포되기도 했다.³⁾

지멘스의 비윤리적 이슈가 국제적 단죄대상으로 본격 대두된 것은 2008년 12월로 미국과 독일정부는 지멘스의 뇌물사건을 수사한 뒤 13억4천만유로(16억달러)의 벌금을 미국 연방법원과 SEC에 내도록 했다. 전 세계적으로 많은 공공부문 계약 체결과정에서 지속적으로 13억유로의 뇌물을 제공한 혐의다(Lichtblau & Dougherty, 2008).

당시 판정의 근거는 1990년대 중반으로 거슬러 올라간다. 아르헨티나 ID카드 프로젝트, 베네수엘라에서의 대중교통망, 방글라데시에서의 전화망 사업, 이란에 대한 UN의 오일-식량연계 지원프로그램 사업 등에서 해당국 공무원에게 리베이트 등의 형태로 뇌물을 제공해왔다. 뉴욕타임즈는 당시의 상황을 '지멘스 고용인들은 비자금을 만들어서 컨설턴트로 자리하고 있는 중간책을 동원, 현금으로 가득 채워진 서류가방을 전달하는 형식으로 공무원들에게 뇌물을 제공했다'고 보도했다.

또한 1999년부터 2006까지 지멘스는 국내외 사업장에서 외국 정부 공무원과 고객사 구매 담당자에게 4억2000만 유로의 뇌물을 제공한 혐의가 적발됐다(Dougherty, 2007) 뇌물은 이탈리아, 푸에토리

코, 그리스, 미국 등 여러 국가에서 지급된 것으로 밝혀졌으며 이로 인해 이탈리아, 스위스, 미국 등에서 불법 행위 혐의로 각국 정부의 조사를 받는 계기가 됐다.

노키아 지멘스는 이란 통신사에 감청장비를 포함한 통신장비를 공급했고 이 장비들이 이란 선거에 활용됐다는 비난을 받아 이란에서의 사업을 대거 포기하기도 했다. 특히 그리스 뇌물사건은 지멘스가 10년동안 기계 전기장비 단독공급업체로 선정되기 위해 두 정당을 매수한 혐의로 조사를 받았고 지멘스 관계자들은 그리스를 탈출해 체포되지는 않았으나 지하철 확장사업이나 교통신호체계 사업 등이 모두 취소됐다(WT, 2009.4.13.). 이처럼 주요국들에서 벌인 뇌물문제로 지멘스가 받은 피해에 대해 지멘스 CCO(준법기구최고책임자) 한스 요르그 그룬트만은 2013년 국내 언론과의 서면 인터뷰(국민일보, 2013.8)에서 '벌금과 취소된 공공계약 등을 모두 포함할 경우 중장기적으로 100억유로에 달한다'고 밝혔다.

지멘스의 불법 뇌물 제공 의혹은 표면상으로 드러나기 전에 사실 그 신호가 감지됐었다. 2004년 스위스 인접국인 리히텐슈타인에서 뇌물제공에 사용된 것으로 추정되는 지멘스 직원의 은행계좌가 압류당했으나 경영진은 대수롭지 않게 넘기고 말았다. 하이리히법칙⁴⁾에서 얘기하듯 사전 시그널이 분명히 있었으나 회사와 경영진은 격렬하던 각국에서의 수주 경쟁을 이유로 사전에 최소화할 수 있는 특단의 조치를 취하지 않았던 것이다.⁵⁾

3) 독일은 공동결정법(Co-determination law)에 의거해, 노조 대표가 참여하는 감독위원회(supervisory board)와 경영위원회가 분리된 이중 지배구조를 갖고 있다. 감독위원회는 20명으로 구성하되 10명은 노조 대표여야 한다는 규정이 있어, 노조 대표와 경영진의 부정 결탁 가능성이 높다. 실제로, 지멘스 이외에도 2007년 1월 폭스 바겐의 고위 임원이 노조 대표에게 뇌물과 해외여행을 제공한 혐의로 57만6000유로의 벌금형과 2년 집행유예를 선고 받았다(Sims, 2007).

4) 허버트 윌리엄 하인리히가 1931년 '산업재해예방: 과학적 접근'(Herbert William Heinrich, 1931. Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach)이란 책에서 대형사고가 발생하기 전에 연관된 수많은 경미한 사고와 징후가 반드시 있다는 사실을 밝혔다. 미국 보험사 트레블러스의 손실통제부서에 근무하던 하인리히는 각종 사고의 사례분석을 통해 산업재해가 발생해 중상자 1명이 나오면 그 전에 같은 원인으로 29명의 경상자가 있으며 같은 이유로 부상에 이를 뺀한 300명의 잠재 부상자가 있었다면서 큰 재해에는 1:29:300의 비율이 성립한다는 법칙을 발표했다.

5) Siemens history site - Profile.(2011 11.11)

〈표 3〉 지멘스의 대표적 비윤리적 경영 사례

연도	사례	주요 내용	제재 등 후속조치
1988~2004	전기제품 카르텔 주도	ABB, 알스톰, 히다치 등 11개사와 가격조작	2007.1월. 유럽위. 3억9600만유로 벌금부과
1999~2006	뇌물공여	미국, 그리스, 이탈리아, 푸에토리코, 아르헨티나, 베네수엘라, 방글라데시, 이란 등지의 공무원에게 총 4억2000만 유로의 뇌물제공	2008.12. 미국, 독일 법원 등에서 총 16억 달러 벌금 2006년 12월 1억6800만 유로 추징
1999~2002	이탈리아 에넬사 뇌물	아부다비 모나코등지의 에넬 임원들에게 600만유로 뇌물제공	3800만유로 벌금
2006	그리스 뇌물	기계장비 단독공급 정당간부 매수	그리스 사업 전면 포기
2006	비자금조성	이동통신사업부 비자금 조성	
2007	노조 뇌물제공	독일 철강노조 IG 메탈 지지위해 뇌물제공. 노조위원장 체포	
2007	뇌물 제공	나이지리아 전직 장관들에게 SOC 공사 수주 대가로 뇌물 제공	나이지리아 정부, 지멘스와의 계약 취소

출처: Siemens Annual Report 2013. 뉴욕타임즈 등 언론종합

3.2 비윤리 이슈에 대한 지멘스의 위기극복 단기 조치

비윤리적 이슈로 벌금 부과는 물론 대외이미지에 치명적인 타격을 받자 지멘스는 대대적인 윤리 및 이미지회복에 나섰다.⁶⁾ 경영진 개편이 우선돼 폰 피에리 경영감독위원회 의장(supervisory board chairman)과 클라인펠트 최고경영자(CEO)가 2007년 동반 사퇴했다. 이들은 부패 스캔들에 직접 연루되지 않은 것으로 밝혀졌으나, 대규모 공금전용 및 뇌물 공여 사건들을 발견하지 못한 관리 책임을 지고 물러났다. 폰 피에리는 1992년부터 무려 13년간 CEO를 맡았고 클라인펠트가 뒤를 이었다.

클라인펠트는 특히 ‘독일의 잭 웰치(Jack Welch)’로 불리며 빠른 의사결정과 실행을 중시하는 미국식 경영기법을 도입하고 공격적 경영을 펼쳤다. 재임기간 2년 동안 주가는 약 26% 상승했으나 무리한 사업영역확장과 수주 등으로 부패스캔들 초래의 주범

으로 지목된 것이다.

특히 지멘스 부패 스캔들은 적자상태였던 휴대전화 사업부 벤큐(Ben Q)를 2005년 매각한 직후부터 튀어 나와 내부의 고발로 시작된 것으로 분석됐다. 정리해고가 매우 어려운 독일에서 클라인펠트는 벤큐 근로자 감축의 해결책으로 대만계 다국적기업 명기전통사에 회사를 아예 매각했고 이 회사는 기존 종업원 해고에 나서 결국 이 결정을 내린 클라인펠트가 종업원 해고를 의도했다는 비난이었다.

지멘스는 최고 경영진들이 물러나면서 새로운 CEO로 글로벌 제약회사 머크(Merck)의 국제건강사업부 대표로 글로벌 영업/마케팅을 맡고 있던 피터 뢰셔(Peter Raescher)를 영입했다(2007년5월). CEO의 영입은 지멘스 역사상 처음 있었던 일로 피터 뢰셔는 취임 일성으로 ‘옳은 일을 하는 직원은 지원하고, 옳지 못한 일을 하는 사람은 지위고하를 막론하고 무조건 징계한다. 이는 전 세계, 어느 곳이나, 언

6) <http://www.siemens.com/sustainability/en/sustainability-at-siemens/index.php>

제나, 모든 사람에게 적용된다'며 강력한 윤리경영 의지를 천명했다(Siemens Annual Report 2008). 그는 '지멘스는 어떤 상황에서도 비합법적, 비윤리적인 행위를 용인하지 않는다'며 부패에 대한 무관용 원칙(zero-tolerance principle)을 분명히 했다.

또한 최고준법책임자(CCO, Chief Compliance Officer) 제도를 도입하는 등 관리시스템을 위기관리체제로 전환하고 내부 감찰을 실시했다. 미국 법률회사인 Debevoise & Plimpton LLP와 지멘스의 외부 감사 법인인 KPMG가 공동으로 객관적인 내부 준법실태 조사에 들어갔다. 2007년 하반기부터 모든 은행계좌와 거래내역 및 계약서 검토를 시작했다. 이 비용으로만 2008년까지 6300만 달러를 투입했다. 2008년 3월에는 500명의 종업원을 내부 법규 위반으로 고발, 이 가운데 150명을 해고하고 310명은 징계, 나머지 해당자들에 대해서는 핵심적 복지혜택 박탈 조치를 취했다.

외부인사의 영입도 적극 추진해 TI의 공동 창업자인 마이클 허쉬만(Michael Hershman)을 준법자문관(Compliance Advisor)에 임명했다. TI는 지멘스의 부패 혐의를 거론하며 TI 회원 자격 박탈을 경고했던 기관이다. 준법 TF를 구성한 뒤에는 외부 법률 전문가를 책임자로 영입했다.

사업구조의 재편과 기업지배구조를 재정립해 사업 구조를 13개 사업부 체제에서 에너지(energy), 헬스케어(Healthcare), 산업(industry), 인프라(Infrastructure and cities) 등 4개로 재편하고 각 부문별 CEO가 총괄 CEO에게 보고하는 체제로 전환시켰다. 기업지배구조 면에서는 경영위원회(Executive Board)와 감독위원회(Supervisory Board)의 견제와 균형이 이뤄지도록 했다.

각종 제도개선에도 나섰는데 우선 주목되는 제도

는 뇌물의 온상으로 지목된 입찰 제도의 개선이다. 입찰 담당 임원들은 LOA(Limits of Authority)⁷⁾에 선서하고, 사전적으로 구조화된 부패 방지 질문에 답변토록 했다. LOA는 프로젝트 입찰 및 수주단계와 같이 사업 집행 전 단계에서부터 반부패위험도 평가 결과에 따라 사업부서 단독으로 사업승인을 할 수 없도록 승인권에 제한을 둬으로써 준법위험도를 적절히 측정하고 관리하는 제도인데 실제로 지멘스는 이 과정을 통해 수많은 입찰에 참여하지 않았다. 윤리적 문제가 발생할 수 있는 국가(수단 등)에서 경쟁이 치열한 입찰에는 참여하지 않겠다고 선언하고 고위험 지급규정(High-risk payment policy)을 만들어, 조세회피지역 또는 국제기준 투명성 등급이 낮은 국가의 개인과 납품회사에 대한 송금은 이중 점검을 실시토록 했다.

내부고발 전용 핫 라인(Hot-line)인 '텔어스(Tell Us)' 시스템과, 준법경영과 관련된 질문을 할 수 있도록 '에스크어스(Ask Us)' 시스템을 구축해 외부 고객과 공무원 초청 행사 등에 대한 각종 내부규정을 자세히 물어보도록 함으로써 부패 발생가능성을 차단하고 나섰다. 2008년까지 약 40만명의 직원에게 강도높은 내부통제 회복 교육을 시키고 외부 회사에 위탁해 익명성을 보장해주는 신고 시스템 설치, 부패행위 자진 신고 직원에 대한 사면 조치 등도 도입했다(표 4).

3.3 다각적인 윤리경영 체제 구축

지멘스는 윤리경영을 위한 단기조치 이외에 구조적인 윤리경영 시스템도 정착시켰다. 지멘스는 우선 지속가능발전을 위한 기업의 핵심가치로 환경과 사업 사회부문 등 3개를 제시했다. 환경과 관련해서는

7) LOA: 네가지 질문에 답을 하는 것으로 그 질문은 지멘스에 득이 되는 것인가. 지멘스의 핵심가치 및 내 가치에 부합하는가, 적법한가, 내가 기꺼이 책임질 일인가 등. 모든 답에서 예라고 답을 하면 준법조직은 확신해도 된다는 확인을 내린다. 출처: Siemens Conduct Guidelines 2009.

〈표 4〉 지멘스의 윤리경영 긴급조치개괄

조치	주요 내용
경영진 교체	- 폰 페이르 경영감독위원회 의장, 클라우스 클라인펠트 CEO 동반퇴진 - 글로벌계약사 머크사 대표 피터로슈 CEO로 영입 TI 창업자 마이클 허쉬만 준법자문관 영입 준법 TF 구성, 외부 법률 자문가들 영입
최고 준법 책임제 도입	- 미국 법률사 T&P와 KPMG 공동으로 내부 준법실태 조사 및 협조. - 2008년 6300만달러 투입, 모든 은행계좌의 거래내역, 계약서 검토 - 2008년3월, 500명 종업원 사내규정 위반으로 고발. 150명해고, 310명 징계, 나머지 복지혜택 박탈
사업 및 지배구조 정리	- 13개 사업부를 4개 부문으로 재편, 부문별 CEO의 총괄 CEO 보고 체계 - 경영위원회와 감독위원회의 견제와 균형
입찰제도 개편	- 입찰담당 임원에게 LOA(Limits of Authority)에 선서하고 부패방지 질문에 답변하는 시스템 도입, 과정 통과 못하면 입찰금지 - 윤리적 이슈제기 가능국가 (예:수단)에서 경쟁 치열 입찰에 불참선언 - 고위험 지급규정 제정 : 조세회피지역과 투명성 저등급 국가의 개인과 기업에 대한 송금 시 이중 점검 체제 도입
핫라인 설치	- Tell Us : 윤리문제에 대한 내부고발 전용 핫라인 - Ask Us : 준법경영에 내부규정을 자세히 물어보도록 하는 핫라인
신고시스템 도입	- 외부회사에 위탁해 익명성 보장해주는 신고시스템. 부패행위 자진신고 임직원에 대한 사면 조치 시행
내부 교육	- 전 세계 약 40만 명의 임직원 및 관계자에 내부통제 회복교육 실시

출처: Siemens Business Conduct Guidelines 2009

지멘스와 고객 납품업체의 생태균형을 높일 수 있는 제품과 솔루션을 제공하고 사업의 경우 장기적 사업 가치 창출을 목표로 하고 있다. 사회를 위해서는 기업의 사업전개 모든 지역사회에서 종업원을 육성하고 훌륭한 기업시민이 되기 위해 노력한다는 기치를 내걸었다.

지속가능 발전 가능 요소로 지멘스는 기업이 이해 상충(conflict of interests)에서 항상 자유로운 것은 아니지만, 투명하면서도 가능한 수준에서 최선의 해결책을 찾기 위해 노력하고자 했다. 원칙과 책임 있는 방식으로 천연 자원을 이용하고, 수익성 위주의 성장을 담보하는 미래지향적 기술에 선택적으로 투자하며, 고객은 경쟁력을 갖출 수 있도록 도와주는 것을 주요 목표로 설계했다. 또한 회사는 법률

준수 그 이상의 기업윤리에 충실하며, 항상 청렴함을 기업경영의 중심에 놓고 지속가능 발전이 회사의 핵심가치(core value)와 긴밀히 연결토록 했다. 종업원의 핵심가치로는 책임성(responsible), 우수성(excellent), 혁신성(innovative)을 내세웠다.

지멘스는 특히 지속가능경영 토픽을 매 2년마다 정해 경영전략 수립의 기초로 활용하고 있다. 세계 경제 사회적 흐름(Mega Trend)과 실행과정(Process)을 놓고 지멘스와 이해관계자들의 일치되는 우선 관심사를 설정하는 중요도 매트릭스(Materiality Matrix)다. 2012년에 작성된 중요도 매트릭스는 과학 산업 정치 NGO분야의 40명 외부 전문가들로부터 의견을 받아 지속가능위원회의 직접적인 지휘로 확정됐다. 글로벌 메가 트렌드를 급속한 도시화의 진행과

기후변화, 인구구성의 변화, 세계화로 보고, 실행방안으로는 지속가능 전략의 수립, 이해관계자의 참여, 위기관리 및 보고 등의 절차로 진행 중이다.

현재 기본지침이 되고 있는 매트릭스의 역점 분야는 혁신(innovation)과 공급망 관리의 지속가능성(subsustainability in the supply chain), 자원 생산성(resource productivity), 환경분야(environmental portpolio)다. 이에 따라 결정된 환경사업 포트폴리오의 경우 2014 회계연도까지 이 분야 매출액을 400억 유로로 끌어올리는 한편, 고객들의 이산화탄소 배출량 감소를 지원한다는 목표다. 2012년의 경우 지멘스의 환경친화 제품 및 솔루션 출시를 통해 전 세계 CO₂ 배출량 332톤을 줄이는데 성공했는데 이는 베를린과 홍콩 런던 뉴욕 도쿄 모스크바 자카르타 상파울로 멜버른 등 세계 9개 도시들의 연간 CO₂ 배출량과 맞먹는 규모다.

사업기회와 실행, 이해관계자 그룹과의 연계활동을 축으로 하는 지속가능 실천프로그램들은 아주 구체적이다. 사업기회의 경우 환경사업의 포트폴리오 강화와 각 사업 단위별로 지속가능성 강화, 사업 활동의 사회적 기여도 제고, 지속가능 제품과 사업모델의 혁신 강화 등으로 요약된다.

실행력 제고는 Walk the talk(言行一致. 말 한 것을 반드시 실천)란 말에 집약된다. 효율적 자원 활용과 건강(healthcare) 및 안전(safety) 증진에 주력하고 효과적 경영시스템을 통해 지속가능성 및 법규준수를 담보하며 글로벌 차원에서 최고경영진과 임직원을 관여시키고 있다(그림 2).

이해관계자(Stakeholder)와의 관계설정에 적극적으로 대응하기 위해 지멘스는 '지속가능 자문 이사

회(Sustainability Advisory Board)'를 두고 있다. 전략적 논의를 통해 공정경쟁 상황을 조성한다는 목표로 활동중인 이 기구는 2009년 과학, 산업 등 각 분야의 대륙별 저명인사 8명이 참여하고 있는데 제프리 삭스 콜롬비아 대학 교수, 인도 타타그룹 지주사(Tata Sons)의 등기이사인 잠셰드 이라니(Jamshed Irani) 등이 위원이다. 이들은 최소 연 2회 이상 자문활동을 하고 있다.

또한 세계지속가능이사회(World Business Council for Sustainable Development)와 UN 글로벌 컴팩, 세계경제포럼(WEF) 등 국제기구와도 정례적인 활동을 통해 지멘스의 윤리경영 시스템의 끈을 연결하고 있다. 외부와의 점진확대를 위해 2009년에는 세계은행(World Bank)과 15년 협약을 맺고, 전 세계 반부패 관련 NGO에 1억달러를 기부하는 지멘스 청렴 프로젝트⁸⁾를 가동했다. 지멘스는 2010년 첫번째 그룹으로 20개 국가 31개 프로젝트를 선발해 2011년 3770만 달러를 세계은행에 지급했고 2차로 25개 프로젝트에 3000만 달러를 지원하였다.

지멘스의 윤리경영시스템은 관련 조직의 구성으로 구체화된다. 그룹 경영의 중심 기구로 지속가능이사회(Sustainability Board)와 지속가능위원회를 최고경영진 상위 개념으로 두고 있다. CSO(Chief Sustainability Officer)가 주도하는 지속가능이사회는 지속가능 전략방향과 주요 아젠다를 설정하며 이 이사회에는 에너지와 건강사업부문의 CEO와 전 사업조직의 법무책임자가 참여한다. 지속가능이사회 산하 사무국은 이해관계자 그룹과의 연계활동과 공정경쟁상황을 점검하는 한편 가치창출 프로젝트의

8) 청렴 프로젝트(Siemens Integrity Initiative): 각국의 반부패 법안 입안과 기업간 청렴협약 및 학생이나 기업인 대상 반부패 교육 등을 목적으로 하는 NGO프로젝트. 지멘스코리아는 나비스(Northeast Asia Business Integrity School)라는 이름으로 10억원을 조성, 전경련과 함께 대학생들이 실제 기업현장의 준법 윤리경영 사례를 배우도록 하고 반부패 및 윤리경영의 중요성을 깨닫고 청렴한 비즈니스 리더십을 배양할 수 있는 기회를 제공. 프로젝트가 진행된 지난 3년간 24개 국내외 우수기업이 이 프로젝트에 참여해 각자 사례를 공유함으로써 준법 윤리경영확산에 기여하고 대학생 96명이 이 과정을 수료. 활동상황을 담은 '한국의 윤리경영'이란 책자도 출간.



출처: Siemens Annual Report 2013

〈그림 2〉 지속가능 프로그램

우선순위를 정하고 각 사업부문과 해외 지사의 지속 가능성 관련 목표를 설정하고, 평가해 이를 이사회에 보고한다. 외부 이해관계자들과의 1차적인 접촉 창구 역할도 한다.

가장 강력한 내부 윤리기구로 준법관리부서인 법규준수팀이 활동 중이다. 이 팀은 CCO(Chief Compliance Officer)가 주도하되, 외부에서 영입한 상근 자문역(General Counsel)의 지휘를 받아, 상근 자문역이 CEO에게 직접 보고하는 구조다. 법규준수팀은 법규준수 내부 가이드라인(compliance internal guideline)을 만들어 전 세계 사업장에서 공유토록 하면서 예방(prevent)과 발견(detect), 대응(respond) 등 3단계로 나눠서 이를 실행하고 있다.

예방의 경우 법규위반을 사전적으로 방지하기 위해 취하는 조치로 주요 상황에 대한 상세한 가이드라인을 만들고, 이를 임직원들에게 교육하고 있다. Help desk인 'Ask Us'가 주요 기능의 축으로 활동

중이다. 발견은 임직원의 법규위반 행위를 찾아내고 조사하는 조치로 Help desk인 'Tell Us'를 통해 임직원의 내부고발을 받고 있으며 내부 고발자(whistle blower)는 회사 규정에 의해 어떠한 불이익도 받지 않고 철저히 보호된다. 옴부즈만은 내부 임직원은 물론 외부인사인 제3의 거래처 등이 지멘스의 불합리하거나 부적절한 영업과 활동의 행태를 고발하는 창구다.

Ask us와 Tell us, 옴부즈만 등을 통해 접수된 모든 사항은 준법자문관(Chief Counsel Compliance)의 책임과 관리 감독 하에 법규조사팀(Compliance Investigation Department)과 감사팀(Internall Audits)의 철저한 내부조사 과정을 거치며, 필요한 경우 정부와 협력해 조사한다. 조사결과는 인사법무실 책임자로 구성된 징계위원회(Corporate Disciplinary Committee)의 검토를 거쳐, 징계 수위를 결정하며 적발된 부정행위가 재발하지 않도록 조치의 적

절성을 검토하고, 그 사례를 전 세계 임직원과 공유하고 있다.

2011년부터 한국지멘스 대표를 맡고 있는 김종갑 회장은 “지멘스에 취업하고 보니 관련 규정을 다 이해하지 못할 정도로 많은 윤리지침과 그것을 지켜나 가려는 임직원들을 보면서 윤리경영을 하기 위한 회사인지 사업을 하려고 하는 기업인지 궁금할 정도였다”며 “지멘스의 윤리경영은 ‘단기 수익을 위해 미래를 팔지 않는다’는 창업정신을 바탕으로 최고경영자는 물론 허리인 팀장급이 중심으로 윤리경영을 문화로 정착시켜 나가고 있다”고 말했다. 김종갑 회장은 출장가기 전 모든 경비를 점검 받는다. 한국 기업의 관행과는 상당히 거리가 있어 부담됐지만 내부 컨트롤러의 전문성과 당당한 태도에 윤리경영을 실천하기 위한 의지를 느꼈다고 한다. 김 회장은 “운동 후 아침을 먹는데 자기돈 내고 먹으라 요구하기도 했다”고 취업초기 분위기를 전했다.

철저한 내부 윤리경영실천 시스템은 적발되는 직원들에 대한 조치로 바로 연결된다. 최근 3년간 지멘스는 전세계적으로 225명을 해고하고 877명에 대해서는 징계, 530명에게는 경고처분을 내렸다. 2013 회계연도에 Ask us 데스크 문의 건수가 크게 감소한 것은 법규준수 내부 교육이 강도높게 진행되면서 임직원들의 궁금증이 많이 해소되는 등 진전된 윤리경영시스템 때문으로 풀이된다.

3.4 지멘스 윤리경영의 성과 및 국제적인 평가

지멘스의 이 같은 노력은 본격적인 윤리경영 실천 3년여 만에 완전히 ‘거듭난 지멘스’를 보여준다. 2008년 미국 법무부와 증권거래위원회(SEC)는 ‘외부 인사를 통해 회사의 법규준수 이행과정을 철저히 관찰하고 감독한다’고 선언했는데 2012년 10월 지멘스는 미국 정부와의 모든 준법 관련 합의사항을 이행했음을 확인 받고 외부 관리감독 절차를 마무리했다.

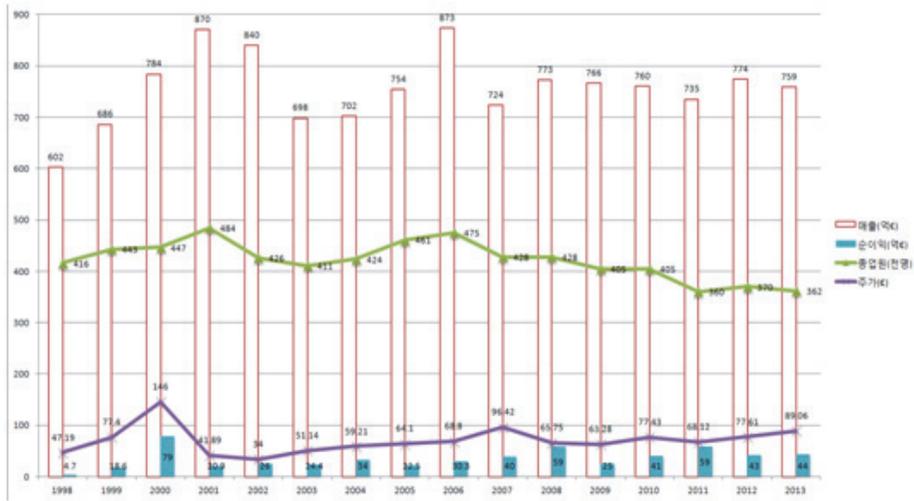
경영측면에서도 부패이슈로 어려움을 겪던 시기와 대대적인 윤리경영에 나선 이후에 확연한 차이를 보여준다. 우선 두드러진 변화는 시장의 평가, 주가다. 공격경영 기간 중 매년 상승추세에 있으면서 2007년 주당 96.42유로에서 금융위기까지 접했던 이듬해 65.75유로까지 하락한 이후 지속적으로 상승해 2013년 말에는 주당 89.06유로로 회복됐다. 대내외 경기를 반영하지만 뇌물 벌금부과 후 매출액의 변화는 급격하다. 2006년 873억 유로를 기록했던 매출액은 2007년 17%이상 급락했다가 2012년 774억 유로, 2013년 759억 유로의 실적을 보였다 <그림 3>.

가장 큰 변화는 국제적인 평가다. 2011년 미국투자전문지 배런스(Barron's)는 ‘존경받는 세계 100대 기업’ 가운데 21위로 올려 유럽기업 최고 점수를 매겼다. 2012년에는 미국 다우존스의 ‘지속가능 지

<표 5> Compliance 실적 (회계연도 기준, 단위 건)

	2013년	2012년	2011년
Ask Us Help desk 접수 문의	416	1009	1740
법규준수사례 내부공유	908	830	N/A
징계조치	305	266	306
경고	188	173	179
해고	75	73	77
기타(정직, 이동, 감봉 등)	42	20	50

출처: Siemens Annual Report 1998~2013 종합



출처: Siemens Annual Report 1998~2013 종합

〈그림 3〉 지멘스의 경영실적

수(DJSI, Dow Jones Sustainability Index)’ 준법경영 부문에서 100점 만점에 100점을 받았고 독일지속가능 최고기업으로 선정됐다. 같은 해 지멘스는 전 세계 탄소감축 프로젝트에서 100점 만점에 96점으로 최고 등급인 AA에 랭크되기도 했다.

다우존스는 2013년 6월 급기야 지멘스를 지속가능경영 3관왕에 올렸다. 관련 산업부문 최고(Sector Leader), 최고 성장기업(Sector Mover)상과 각 산업분야별 최고기업 상위1%에게 수여하는 최고상(Gold Class) 등 3개 부문의 최고기업으로 평가한 것으로 이는 전 세계 2500개 다국적 기업을 대상으로 한 것이다. 2013년 9월 다우존스는 지속경영가능지수에서 지멘스를 그해의 지속가능 최고기업으로도 추가 선정해 GE, 필립스, 3M 등 제조업부문 다국적기업들보다 높이 평가했다.

Ⅳ. 지멘스 윤리경영시스템개선사례에 대한 생태계관점 분석

4.1 CPNT모델로 본 지멘스의 준법규정

지멘스의 윤리경영 시스템을 생태계적 분석을 통해 시사점을 찾아보기 위해 각종 조치와 기구들에 대해 연구했다. 특히 지멘스가 윤리경영의 기초로 삼고 있는 준법규정(compliance system)은 중심이 되는 플랫폼을 축으로 전 임직원들의 행동양식을 구체화하고 있다. 전 세계 사업장에 공통으로 적용하고 있는 이 규정은 윤리이슈가 전 세계적 관심사로 부각된 2007년 명문화한 것으로 2011년 한차례 수정을 거쳐 현재에 이르고 있다.

4.1.1 핵심 콘텐츠 측면

지멘스 윤리경영의 출발은 창업자 베르너 폰 지멘스의 ‘단기이익을 위해 미래를 팔지 않는다(I won't

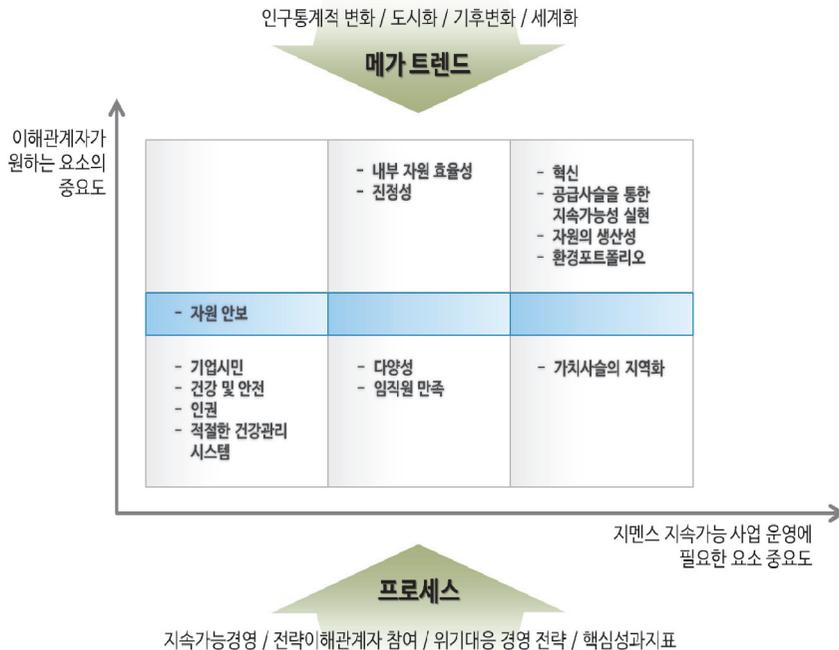
sell the future for short-term profit)'는 창업 정신으로 거슬러 올라간다. 기업의 존재이유 자체를 단기이익보다는 미래가치의 창출에 두고 있는 것이다. 이를 발전시켜 현재 적용되고 있는 지멘스의 준법규정은 '청렴한 사업만이 지멘스의 사업(Only clean business is Siemens business- everywhere every body every time)'으로 명시하고 '사회적 책임을 다하는 준법규정이 최우선 가치(compliance as part of CSR is our No.1 priority)'라고 부연하고 있다.

준법규정의 우선가치에 대해 지멘스는 세계적 관심사에 대한 책임있는 활동과 사업의 지속가능성, 준법활동과 사회와의 협력에 두고 있다. 이를 종합하면 지멘스 윤리경영의 핵심컨텐츠(C)는 '미래와 청렴'을 중심으로 깨끗한 지구(세계적 관심, 환경), 미래지향 기술(사업), 사회와 고객의 생태균형(사회)

으로 집약된다. 지멘스는 이를 단순한 프로그램을 위한 선언이나 프로그램이 아니라 '업의 기본이고 진실성을 높이는 기준'으로 설명하고 있다.

4.1.2 플랫폼 측면

지멘스 윤리경영의 핵심 콘텐츠를 실현할 중심기능, 즉 플랫폼(P)은 중요도 매트릭스(Materiality Matrix)로 설명된다. 국제적인 환경의 큰 변화를 상징하고 이를 실행하기 위해 이해관계자의 관심, 지멘스의 관심을 종합해 매트릭스화한 관심 우선순위다. 사업의 혁신과 공급망의 관리능력을 높이고 자원의 생산성을 제고하며 환경사업을 지속적으로 전개해 나간다는 것을 주 내용으로 하고 있다(그림 4). 지멘스는 중요도 매트릭스를 경영 환경의 변화에 따라 매 2년마다 개정해 나가고 있는데 이 중요



〈그림 4〉 중요도 매트릭스

도를 결정하는 것은 지멘스 내부인력이 아니라 전 세계, 각 분야별 전문가 40명으로부터 자문을 받아 결정된다.

이를 확정하고 지휘하는 지멘스의 핵심조직은 부문별 최고경영자로 구성된 지속가능이사회다(그림 5). 지속가능이사회는 지멘스 의사결정의 최고기구로 그룹의 방향을 설정하는 것은 물론 전 사업부문 CEO 들로부터 구체적인 진척상황을 직접 보고받는다. 2013년과 2014년 실행규범이 되고 있는 현 중요도 매트릭스는 2012년에 정해졌다.

4.1.3 네트워크 측면

지멘스의 핵심가치를 현장에 옮길 조직구조, 즉 네트워크(N)의 핵심은 준법기구(CO, compliance organization)다(그림 6). 과거에도 있던 조직이지만 2007년 이전 단순 지원조직의 하나에서 지금은 그룹의 핵심기구로 자리하고 있다. 최고 책임자인 COO는 분기당 한번 씩 경영진들과 현 시스템에 대해 논의하고 개선안을 찾으며 조직 구성원들은 2008년 9월 54개국을 돌면서 준법, 윤리경영의 중요성을 돌아보고 다양한 시스템을 그룹 내에 정착시켰다.

CO는 구체적인 경영가이드라인도 설정해 지침으

로 정하는데 여기에는 새로운 비즈니스 파트너와의 정책, 컨설턴트나 외부에 돈이 나가는 모든 내역을 직접 결재한다. 전 직원을 대상으로 한 교육의 중심 기능도 수행, 지난해에는 전 세계적으로 30만 차례의 교육훈련을 실시했다. CO가 정하는 규정은 지멘스 임직원들에게만 국한되지 않고 지멘스와 관련을 맺고 있는 공급자나 다른 모든 비즈니스 파트너들에게도 모두 적용하고 있다. 내부감찰과 규정의 전파는 물론 공정경쟁, 지속가능경영을 위한 이해관계자 그룹과의 연계활동도 직접 지휘하고 있는 것이다.

4.1.4 터미널 측면

이 같은 지멘스의 윤리경영 기본지침을 수행하는 직접적인 현장 조직(T)은 법규 준수팀이다. 전 세계 각 계열사의 부차장급을 중심으로 구성된 법규준수팀은 준법자문관(CC0, chief counsel compliance)의 관리 감독 하에 법규조사팀과 감사팀으로 구성돼 있는데 이들의 주 업무는 모든 임직원의 근무지침인 행동강령(business conduct guideline)의 철저한 적용과 감시 개선이다. 특히 필요한 경우 정부와 함께 조사도 벌이며 조사결과에 따라 징계수위를 결정하고 재발방지를 위해 관련사례를 전 세계 사업장에



출처: Siemens Annual Report 2013

〈그림 5〉 지속가능이사회 구성도



출처: The Siemens Compliance System 2013

〈그림 6〉 준법기구

서 모두 공유토록 하고 있다(그림 7).

구체적인 행동지침을 담은 행동강령은 지멘스 핵심 가치 실현을 위한 이행수단의 현장 기본법으로 이를 실천하는 3대 골간(three pillars of compliance)은 예방(prevent)과 발견(detect), 그리고 대응(respond)이다. 예방을 위해 도입한 제도로는 준법 경영 문의를 위한 문의 핫라인(Ask Us)이 대표적이고 발견의 수단은 내부 감시 창구인 고발시스템(Tell Us)을 꼽을 수 있다. 의사결정을 하기 전 '특정계획의 결정과정에서 윤리규정을 위반하지 않는지'를 법규준수팀에 묻도록 한 것이 문의 핫라인이며 위반 사례를 법규준수팀에 알릴 수 있도록 한 것이 고발창구다. 게다가 거래업체에도 지멘스 직원을 고발할 수 있는 옴부즈만 제도를 두고 윤리경영의 실질적인 실천창구로 활용하고 있다. 물론 모든 고발에 대해 익명성을 보장하는 것은 물론 자진신고자에

대해서는 죄를 묻지 않는다.

모든 임직원들이 입찰에 참여하기 전 윤리적으로 문제가 없는지를 선서토록 한 LOA(limits of authority) 역시 법규준수팀의 판단을 거친다. 법규준수팀의 모든 관계자는 자신의 책임 하에 있는 조직의 모든 경영활동을 감시하며 적발사항과 개선방안 등을 준법기구(CO)에 보낸다.

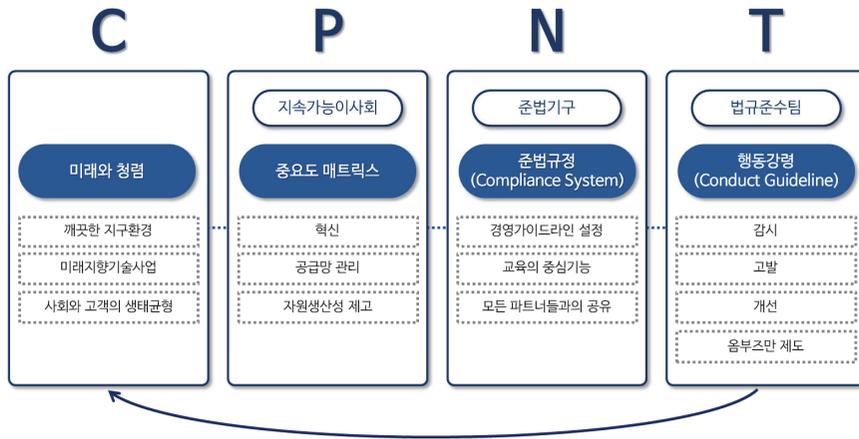
지멘스 윤리경영의 정착과정을 CPNT모델로 분석한 내용은 〈그림 8〉과 같이 모델화할 수 있다. 핵심 콘텐츠(contents) 측면에서는 미래와 청렴이라는 목표를 중심으로 환경 등 전 지구적인 관심사와 업의 본질, 그리고 사회와의 접점확대를 기본으로 하고 있으며 이를 실현할 플랫폼(platform)으로는 외부 전문가들의 의견까지 반영한 중요도 매트릭스와 이를 전 세계 사업장에 전달하는 지속가능이사회를 들 수 있다. 또한 준법기구의 엄정한 제도(network)와

규정 준수 여부 공식적 수사 과정



출처: Siemens Compliance System 2013

〈그림 7〉 윤리규정 조사절차



〈그림 8〉 지멘스 윤리경영의 CPNT모델

현장 법규준수팀의 체계적인 행동강령 준수 노력 (terminal) 등이 하나의 고리를 이루고 있으며 이는 다시 핵심 콘텐츠를 더욱 다지는 순환 고리로 연결 된다.

4.2 SPICE모델로 본 지멘스의 윤리강령

지멘스의 윤리경영은 사회와 함께하는 공존을 바탕으로 두고 있다. 윤리경영의 기본 지침인 중요도 매트릭스를 결정하는 과정에 전 세계 각계 전문가 40명으로 구성된 외부 자문단의 조언을 중심축으로 가치 창출의 우선순위를 정하고 있는 것이 대표적인 예다. 또한 지멘스의 사회적 관심을 경영 전반에 반영하는 노력은 각국의 외부 전문가 8명으로 구성된 지속가능자문위원회의 활동이 상징적이다. 사회(S)와 파트너(P) 투자자(I) 고객(C) 및 종업원(E)의 관점에서 내부의 각종 규정들과의 접점확대와 구체화를 통해 윤리경영의 발전적인 생태균형을 찾고 있는 것이다.

4.2.1 사회적 고려 측면

지멘스는 지속가능 보고서의 가장 첫머리에 이해

관계자(Stakeholder)와의 관계정립을 명문화하고 있다. '사회적 책임과 우수성 혁신은 160년 지멘스 성공의 핵심가치이며 높은 수준의 전문성과 윤리적 기준에 의해 사업방향을 결정하고 전세계사업장 어디에서도 이 가치는 훼손될 수 없다'고 밝히고 있는 것이다.

지멘스는 사회적 관계의 접점인 이해관계자를 파트너와 고객 투자자 공급자 종업원 등과 함께 정책 결정자, 미디어, 지역사회 및 국제기구 등으로 정의하고 각각의 이해관계자와의 관계설정에 대해 행동강령(business conduct guidelines)을 통해 구체적인 방법들을 제시하고 있다. 고객사와의 부정결탁 행위를 금지하며 핵심적인 이해관계자와의 책임준수는 윤리경영의 기초라는 점을 분명히 하고 있다. 특히 부적절한 이득을 취하기 위해 공무원들에게 직간접적으로 금전이나 대가를 제공, 약속, 부여하거나 이를 승인해서는 안 된다고 정해놓고 있다.

지멘스의 사회적 윤리규정을 관통하는 키워드로 최고경영자 조 카이저는 '지멘스의 윤리강령은 전세계적 규정으로 준수해야 하며 국제적으로 승인된 협약 뿐 아니라 모든 법령을 포함한다'고 밝히고 있다. 결국 지멘스 윤리경영을 생태계적 관점의 SPICE모

델로 본 사회적 고려(S)는 이해관계자와 기업이익의 균형을 최고의 가치로 두고 있다는 강령과 이를 구체화하는 상징적인 기구로는 지속가능자문위원회를, 세계지속가능이사회와 UN글로벌컴팩, 세계경제포럼(WEF) 등 국제기구들은 사회적 접점확대를 위한 연계조직으로 꼽을 수 있다.

4.2.2 파트너 고려 측면

지멘스는 파트너(P)와의 윤리경영을 위한 4대 원칙을 정해놓고 있다. 경쟁자와 가격 생산량 매출 입찰 이익 비용 배급방법 등에서 담합을 금지하며, 경쟁자나 비경쟁 공급업체와 거래제한, 허위입찰, 고객과 시장의 분할 등을 목적으로 한 계약을 맺어서는 안 되며, 구매자들에게 청구되는 재판매 가격에 영향을 미치거나 구매자들의 직접적인 수출입 제한을 하지 말아야 하며, 산업스파이 뇌물 도청 등을 이용해 경쟁정보를 입수하거나 허위정보를 제공해서는 안 된다는 것 등이다.

공급업체와의 관계에 대해서는 지멘스의 가치를 공유하고 모든 관계법령들을 준수토록 요구하면서 구체적인 행동지침도 제시하고 있다. 관계법령의 준수는 물론 부패방지과 직원의 인권존중, 환경보호 법령과 국제기준의 준수 및 2차 협력업체에도 지멘스의 윤리강령을 준수토록 할 것을 주문하고 있다. 이처럼 파트너와의 관계에 대해 자체적인 규정과 협력업체의 준수 의무 사항까지 명문화함으로써 중형으로 건전한 파트너십을 추구하고 있으며 파트너들에게도 옴부즈만 제도를 통해 부정행위의 자정에 나서고 있다.

4.2.3 투자자 고려 측면

투자자(I)와의 윤리적 생태계를 위해 지멘스는 투자자 관계(IR)팀을 주축으로 분기, 반기, 연간 보고

및 대화시스템을 갖추고 있으며 그 방법으로는 분석가들을 통한 설명, 언론보도 및 직접적인 보고서 전달 등을 택하고 있다. 또한 투자자들을 대상으로 수시 로드쇼와 컨퍼런스 등을 개최하고 홈페이지에 투자자들과의 대화창을 열어놓고 수시 답변체제를 갖추고 있다.

4.2.4 고객 고려 측면

고객(C)과의 지속가능한 관계설정은 지멘스의 장기적 성공을 위한 기본이다. 고객에 대한 지멘스의 목표는 최상의 품질과 더 나은 성과를 위한 정제된 해결방안의 도출이다. 고객의 시장을 확대할 수 있는 세밀한 주문도 수용하고 고객의 언어로 말하며 신뢰감 있는 조언자로 활동한다는 지침을 세워놓고 있다. 지멘스는 특히 고객을 에너지, 산업설비, 도시 구축, 건강분야 등 4가지 지멘스의 핵심영역으로 나누어 구체적인 고객관리 시스템을 구축해 놓고 있다. 도시설계와 사회간접자본 부문의 계획을 보면 사업 내용의 설명과 첨단 기술의 소개, 고려사항, 언론발표 등 고객이 참고할 구체정보들을 고객사와 공유하고 있으며 최신 동향 등에 대해서는 직접적인 설명회를 진행하는 등 사업 분야별 맞춤형, 주문형 관리를 해 나가고 있다.

4.2.5 종업원 고려 측면

윤리강령을 통해 제시된 종업원(E)의 의무사항은 법규준수의무와 정직성 및 청렴, 평판관리, 관리감독, 공정거래 및 반독점 법률, 부패방지, 정치기부금 규정을 비롯해 정부조달 참여의 제한규정, 자금세탁 방지, 무역규제, 이해충돌의 방지, 회사 자산의 취급, 정보보안, 내부자 거래규칙, 이행 및 모니터링 등의 분야에서 하지 말아야 할 행동들을 구체적으로 적시하고 있다. 지멘스가 사업을 영위하는 모든 국

가에서 절대적으로 법규를 준수하며, 이는 최고경영진을 포함해 모든 임직원에게 해당되고, 위반시 무관용 원칙(zero-tolerance)을 적용한다. 경영진과 중간관리자(manager)는 직원들에게 윤리경영의 원칙을 상세히 설명하고, 책임과 권한(Roles and Responsibilities)을 명확히 한다. 공무원(government official)에 대한 뇌물과 향응제공을 절대 금지하며, 공무원은 지위와 상관없이 정부 부처, 정부가 대주주인 공기업, 정부에 영향을 미치는 공공기관, 정당과 정치인 등을 위해 일하는 직원을 의미한다. 이 원칙은 지멘스와 거래하는 제3자에게도 똑같이 적용되며, 위반사항이 적발되면, 지멘스와의 거래는 종료된다. 정치인과 정당, 정치관련 기구에 대한 기부는 금지된다. 단, 교육 과학 예술 사회인권 프로젝트에 대한 기부는 허용되지만, 특정 개인과 이익추구 단체, 개인 계좌 입금, 지멘스의 경영원칙과 어긋나는 단체 등은 허용되지 않는다. 돈 세탁은 금지되며, 지

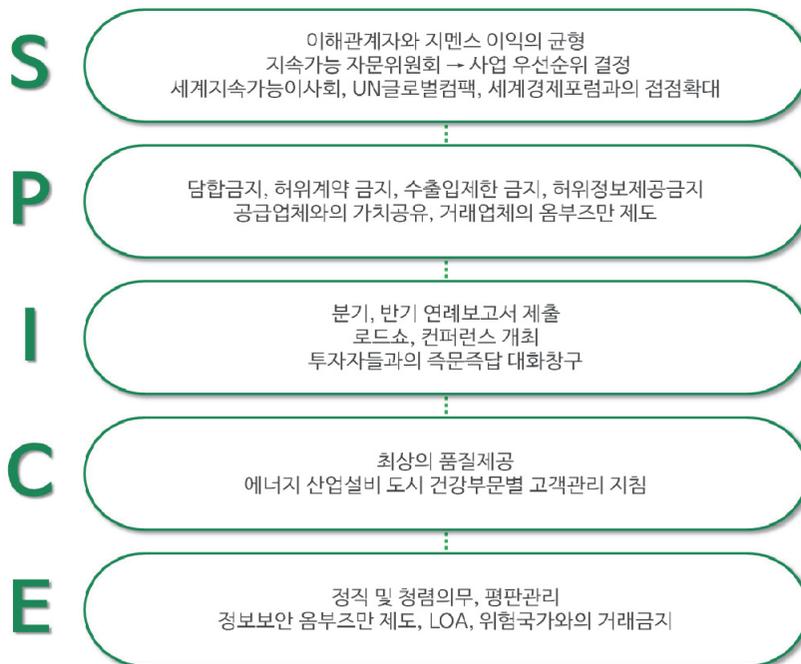
멘스와 거래하는 상대방에게서 이러한 의심이 발생하면 반드시 회사에 보고한다.

이해관계자별 각 단계의 행동강령은 하나의 축으로 연결되고 이는 <그림 9>로 정리될 수 있다.

4.3 CPNT-SPICE모델 종합 분석

지멘스 윤리경영 시스템은 이처럼 기본 콘텐츠를 실현하기 위한 중요도 매트릭스, 이를 현장에 옮기는 준법기구와 법규 준수팀 등의 활동을 통해 구체화하고, 이들 자체적인 활동과 실행은 사회와 파트너 투자자 고객 종업원을 하나의 윤리경영 고리로 자리한다. 이해관계자들과의 관계강화와 지멘스 윤리경영의 기본이념 및 실천 시스템이 중흥으로 연관을 맺는 구조다.

CPNT모델이 지멘스의 고유 가치와 이를 실행에 옮기는 내부 시스템적 측면의 분석이라면 SPICE모



<그림 9> 지멘스 윤리경영의 SPICE모델

델은 지멘스가 추구하는 윤리경영을 각각의 이해관계자들과의 관계에 대해 구체적으로 명시한 생태계적 분석으로 요약된다. CPNT모델을 이용한 분석을 행으로 놓고 SPICE모델을 종으로 배열하면 지멘스 윤리경영을 압축적, 체계적으로 설명된다. 미래와 청렴, 이해관계자와의 이익 균형이라는 지멘스 윤리경영의 지향점을 위해 내부 시스템이나 이해관계자가 상호 유기적으로 연결되고 각각의 체계적인 실천이 지멘스 고유가치로 다시 연결되는 순환형 고리를 이루고 있는 것이다.

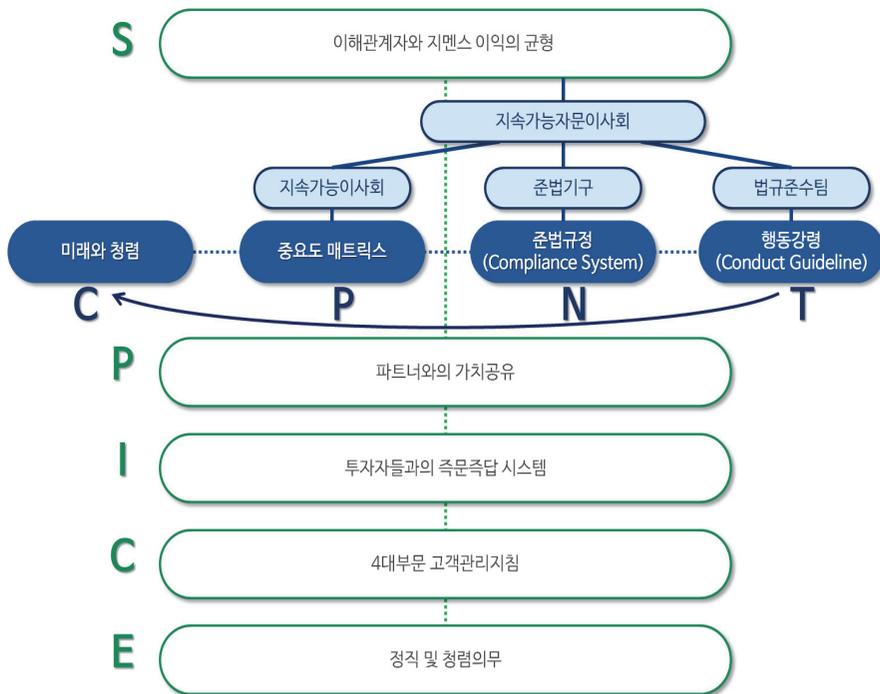
특히 외부 전문가들로 구성된 지속가능자문이사회와 내부 최고 경영진으로 구성된 지속가능이사회, 각종 윤리규칙의 기본방향과 실행력 제고를 위해 조직한 준법기구, 이를 현장에서 직접 관리 감독하는 법규 준수팀 등 각 기구들은 단계별 기능과 함께 서로 연관성을 갖고 움직이는 조직의 작은 순환 고리

형태를 띠고 있음을 알수 있다. 지멘스가 조기에 위기를 수습하고 세계 최고수준의 윤리경영 모범기업으로 자리하고 있는 이유는 이러한 선순환 생태계를 이루고 있는 체계적인 시스템에 있는 것으로 정리된다. 지멘스 윤리경영을 CPNT-SPICE모델로 종합하면 <그림 10>의 윤리생태계 모델로 표현할 수 있다.

V. 결론

5.1 결론 및 요약

CPNT-SPICE 모델로 본 지멘스의 윤리경영 실천전략과 국제적인 평가를 통해서 크게 세 가지의 시사점을 발견하게 된다. 우선 윤리적 가치를 기업



<그림 10> 지멘스 윤리경영의 SPICE-CPNT모델

경영 전략에 충분히 고려하는 최고 경영진의 의지와 촘촘한 실천 시스템의 구축이다. 최고경영자의 의사 결정에 직접적인 영향을 미치는 전 세계, 전 그룹 차원의 지속가능이사회는 윤리이슈를 그룹의 최고 가치에 둔 그룹의 최고 의사결정기구다. 이를 뒷받침할 사무국을 두고 실무 역할을 담당하고 있으며 외부에서 영입한 준법자문관이 법규준수팀을 이끌면서 최고경영자에게 관련 현안을 직접 보고하는 시스템을 갖추고 있다.

입찰제도 개선을 위한 임직원 서약이나 청렴프로젝트, 헬프 데스크, 옴부즈만 제도 등은 일선 현장에서 윤리경영 실천방안이다. 자체적인 실천방안 수립과 함께 외부 전문가로 구성된 지속가능자문위원회를 통해 끊임없이 점검해 나가며 거래처가 아닌 제3의 기업에게도 비윤리사례 고발권을 준 외부 옴부즈만 제도 역시 그물망 시스템으로 평가된다.

둘째, 윤리경영 비전을 실현하기 위해 핵심기능을 하는 플랫폼을 중심으로 기업시민으로서 사회적 관심, 실천력 제고를 위한 파트너 및 주주와 고객 종업원을 하나로 연결하는 윤리생태계를 이루고 있다는 점이다. 특히 외부 전문가그룹의 의견을 경영전략 수립에 반영하는 중요도 매트릭스는 지멘스 윤리경영생태계의 핵심이다. 사회적 책임의 이행을 지멘스 기업전략의 핵심으로 정하고 수익성과 성장을 핵심 목표로, 책임있는 가치창출을 성장의 기반으로 정한 사실은 기업의 존재이유에 대한 근본적인 답으로 평가된다. 이를 구체화하기 위해 국제기구와의 협력, 외부 인사들을 통한 파트너십 구축은 투자자나 고객 종업원의 윤리경영 실천의지를 분명히 하고 있다. 사외이사 등을 통해 기업경영에 외부적 시각을 담고자 하지만 거수기역할에 불과하도록 운영 중인 국내 기업과는 완전히 다른 상황이다.

마지막으로 비윤리적 이슈로 촉발된 기업의 위기를 철저한 윤리경영 실천을 통해 오히려 더 단단해진 경영성과와 대내외적 평가를 받는 윤리경영의 선

순환 효과를 실증적으로 보여주고 있다. 한국지멘스 김종갑 회장은 “윤리경영이 지켜내기 위한 프로그램이 아니라 문화 생태계로 정착될 때 윤리경영은 끝돈이 된다는 확신을 갖고 있다”고 말했다. 특히 윤리경영생태계를 구축한 지 4년 만에 여러 국제평가기관으로부터 만점을 받을 정도의 진화를 이루었다는 사실은 윤리이슈 발생으로 최고 경영진이 ‘머리숙어’ 사과하는 데서 그치고 아무런 사후조치 없이 똑 같은 사례를 반복하고 있는 국내 기업과는 대조적이다.

경쟁력 강화를 목표로 한 사전적 대응은 이해관계자와의 관계를 강화하는 다각적인 노력이 관건이다. 윤리경영을 이해관계자와의 상호발전으로 확산시키는 윤리생태계 구축은 언제든 발생할 수 있는 기업경영의 위기요인을 예방하는 핵심이다. 온라인시대의 본격적인 전개와 함께 기업 위기의 노출 위험성은 보다 다양해지고 더욱 강력한 지속가능경영의 위협요인이 되고 있는 시점에서 지멘스의 윤리경영은 국내 기업들에게 많은 시사점을 주고 있다.

5.2 연구의 한계 및 향후 계획

본 연구는 지멘스의 윤리경영을 CPNT-SPICE 모델을 통해 생태계적으로 분석해 우리 기업의 시사점을 찾고자 하는데 목적을 두고 있으나 최근의 윤리경영이 사회적 가치를 기업경영에 적극 반영하는 추세를 감안할 때 사회적 가치에 대한 연구가 부족하다. 특히 기업의 사회적 책임(CSR)이 사회와의 가치를 공유하는 공유가치 창출(CSV)로 확대되는 상황에서 기업의 윤리경영을 전략적 측면에서 CSV로 확대시킬 필요성이 있다.

본 연구의 이 같은 미비점을 감안해 윤리경영을 경영전략으로 발전시켜 공유가치의 창출을 실천하는 국내 기업의 사례를 보다 다양하고 면밀히 연구할 계획이다. 고령화 사회에 대비해 노인용품 생산 중장기계획을 세워놓고 있는 유한킴벌리 같은 기업을

그 예로 보고 CSV의 개념과 윤리경영의 진화과정을 살펴보면서 윤리경영과 CSV 실천 기업의 사례연구를 추가할 생각이다.

또한 기업의 사회적 책임을 강조하는 CSR과 공유 가치 창출에 방점을 두고 있는 CSV가 궁극적으로 기업가치와 사회적 가치를 기업경영에 반영하고 있는 것으로 이해하고 CSR과 CSV의 개념적 차이를 고찰하고 궁극적으로 사회, 즉 이해관계자와의 접점 확대가 윤리경영의 큰 흐름이라는 점을 반영하는 경영전략으로의 CSV에 대해 집중 고찰할 계획이다.⁹⁾

참고문헌

구자원(2009), “기업성장단계에 따른 기업윤리 특성에 관한 연구,” **윤리경영연구**, 11(1), 31-32.

국가청렴위원회(2007), 기업 윤리경영모델, 3, 6-11, 21.

국민일보(2013), 독일을 넘어 미래한국으로-시리즈(20) 대기업의 윤리경영과 사회실천, 8월 18일자.

기업브리프스(2007), **국가청렴위원회**, 서울, 3, 6-11.

김기찬(2014), 생태계 전략: 과수원처럼 꿀벌과 꽃을 함께 품자 플랫폼 경영으로 ‘인간상실’에서 탈출하자, **동아비즈니스리뷰**, 148, 44-52.

김기찬, 송창석, 박은규(2014), 한국의 윤리경영, 프리이코노미북스.

김성수(2003), “유한킴벌리의 사회적 책임과 사회공헌활동,” **기업윤리연구**, 7, 98.

김성수(2011) 21세기 윤리경영론, 서울, 삼영사.

김정동(2007) **한국의 기업윤리**, 서울, 박영사, 50-110, 142.

박현준 편저(2007), **한국의 기업윤리, 이론과 현실**, 서울, 박영사, 6.

이종영(2007), **한국의 기업윤리**, 삼영사, 34, 40, 108, 113

이종영(2007) 박현준편저 **한국의 기업윤리**중 국제화시대

의 기업윤리의 이론과 실제, p.655-660.

전경련(2004), 성공적 윤리경영 정착을 위한 7가지 조건, CEO리포트 13, 1-33.

전상욱(2011), 윤리경영 실천방법론, 기업 생태계곳곳에 윤리경영을 녹여라, DBR, 79, 35-39.

한국정보통신기술협회(TTA) 용어사전. (CPNT) <http://word.tta.or.kr/terms/popularTermsViewDetail.jsp>

조동성(2003), 윤리경영은 경쟁력의 원천, 서울, 조선일보, 8월 26일자

최만기, 김명복(2011), **현대사회와 윤리경영**, 탐복스,

히라노 아쓰시카, 안드레이 학주(2011), 친체정 옮김, **플랫폼 전략**, 더숲, 16-29.

Aguilar, F. J.(1994), *Managing corporate ethics*, New York, Oxford Univ, Press.

Annual Results(2012), Siemens.

Bartles.R(1963) *Ethics in Business*. Columbus: Ohio state univ.

BBC News(2002.9.5.) Simens retreats over Nazi name.

Bloomberg Businessweek(2012.9.25.), Company Overview of Siemens Project Ventures GmbH.

Bratton, William W. (2002), *Enron and The Dark Side of Shareholder Value, Public Law and Legal Theory*. Working Paper No.036. p. 1-6, 13-18, 43-53.

Carr. A. Z(1968) Is Business Bluffing Ethical? Harvard Business Review. Vol 46. Jan/Feb.

Carroll, A.B.(1993), *Business and society, ethics and stakeholder management*. Mason, O.H: South-western Publishing.

Davis.K(1960) *Can Business Afford to Ignore Social Responsibility?*. California Management Review Spring,

Dougherty, Carter (2007), *Siemens revokes appointment after reviewing files in bribery case*, NYT.

9) 본 연구는 2009년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.

- Ferrell, O. C. Fraedrich J. and Ferrell. L.(2008), *Business ethics* 7th.edn, Boston MA Houghton Miffln Company.
- Forbes(2007.3.15.), Nokia-Siemens Venture to Start in April.
- Friedman.M(1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine. Sep,13.
- Freeman, R. E.(1984), *Strategic management: A Stakeholder aproach*, Boston.MA: Pitmann Publishing Inc.
- Goodpaster. K(1984) *Ethics in Management*. Boston. Harvard Business School.
- Kim, Ki-Chan, Sung-Sang Lee, Ruth Angelie B. Cruz, John Leurence A. Enriquez, and Jung-Sun Baek(2014), "Healthiness of Business Eco-system and Successful Platform Strategy: The Case of Incheon International Airport," *Korea Business Review*, 18(1), 77-103.
- Kolter, P. & Lee, N(2005) *2005 Corporate social responsibility*, New York: Willy & Sons.
- Kurtz, Howard (2002. *The Enron Story That Waited To Be Told*. WP
- Lichtblau, Eric and Carter Dougherty(2008), *Siemens agreed to pay a record total of \$1.6 billion to American and European authorities*. NYT
- Nash, L. L.(1993), *Good intentions aside, a manager's guide to resolving ethithical problems*, Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E., Mark R. Kramer(2011.1) *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. HBR. p7-15.
- Rhoads, Christopher; Chao, Loretta(2009.6.22.) *Iran's Web Spying Aided By Western Technology*, The Wall Street Journal.
- Siemens AG - Annual Report. www.siemens.com. 2010~2014.
- Siemens history site - Profile(2011. 11.11).
- Sisodia, R. S.(2011), "Conscious Capitalism: A Better Way to Win: A Response to James O'Toole and David Vogel's. "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism", *California Management Review*, 53(3), 60-76.
- Solomon. R. C & Kristime. R. H (1985) *It's Good Business*. New York. Athard, D, Irwin,INC.
- Sustainability at Siemens site, <http://www.siemens.com/sustainability/en/sustainability-at-siemens/index.php>.
- Sims, Thomas (2007.5.15.) *2 Foemer Siemens Officials Convicted for Bribery*, NYT .
- Taylor. P. W (1975) *Principle of Ethics: An Introduction*. Encino.Calf, Dickenson Publishing.

CPNT-SPICE Eco-systemic Approach of Business Ethics and its Success Case: Focused on the Siemens Bribery Case and Ethics Management

Chong Jae Lee* · Ki Chan Kim**

Abstract

As importance of ethical management is reviewed due to unethical management of Korean corporations, this research proposes an specific alternatives based on Siemens ethical management, which is made on ethical ecosystem model, for Korean corporations to practice sustainable ethical management. This research analyzes how Siemens overcame crisis after not devoting to ethical management, and what steps they took to practice ethical management as their prior value. The research intensively analyzed what Siemens reflects on stage of directing ethical management, which are opinions of outside stakeholder and thorough practice plan, and rapidly improved evaluations from outside and inside after practicing ethical management. Basis on analysis, Siemens's ethical management ecosystem based on SPICE-CPNT model, viewed with platform strategy that connects Siemens's ethical management system to corporation's ecological evolution. As a result, ethical management is systematically connected with corporation's visions and practical strategies to achieve those visions, and only if it is connected as main value among society, outside partnership, stockholders, clients, and employees, the management result can be positively connected to corporation's evolution and advancement.

Key Words: ethical management, ethical management ecosystem, sustainable management, Siemens

* Ph.D. Candidate, aSSIST(joun4u@gmail.com)

** Professor, Chatholic Uni.(kckim@catholic.ac.kr)

〈Teaching Note〉

윤리경영의 CPNT-SPICE 생태계적 접근과 혁신성공사례: 지멘스의 뇌물사건과 윤리경영을 중심으로

I. 사례 요약(Synopsis)

기업의 위기는 언제 어디서든 초래될 수 있고 최근 들어서는 비윤리적 경영행태에서 비롯되는 위기가 빈발하고 있다. 윤리경영에 대한 중요성이 재조명되고 있는 것으로 뇌물수수 등 비윤리 이슈에 대한 대응과 재발 방지를 위한 체계적 노력 역시 기업 경영의 핵심과제로 자리하고 있다.

전 세계 사업장에서 수주확대와 사업권 확보를 위해 대대적으로 뇌물을 살포해 국제적인 물의를 일으킨 지멘스는 즉각적인 대응과 윤리경영의 체계화로 단 기간 내에 잃었던 명성을 되찾은 것은 물론 세계적인 윤리기업으로 거듭났다. 닦친 위기를 오히려 단단한 윤리기업으로 바꾼 지멘스의 윤리경영 시스템은 기업경영의 '미래와 청렴'을 최우선 경영이념으로 최고 경영진에서부터 각 사업장 최종 단위까지 윤리경영 실천을 위한 체제와 행동강령을 통해 내부적인 실천력을 확실히 하고 있다. 특히 사업방향과 윤리경영 제도의 실행방식을 정하는 과정에서 외부 전문가 및 전문가기관과 협력업체등 파트너들의 의견을 반영하고 점검체제를 갖추는 등 이해관계자와의 접점확대를 윤리경영의 중심에 두는 특징을 갖고 있다.

지멘스의 윤리경영이 내부 시스템과 외부 이해관계자간 윤리경영을 위해 유기적으로 연결되면서 선순환 생태계를 이루고 있는 것은 새롭게 부각되고 있는 기업의 사회적 책임과 기업과 사회의 공동이익

을 목표로 하고 있는 공유가치의 창출의 선행모델로 평가되고 있다.

II. 티칭 포인트(Teaching point)

본 연구는 윤리문제에 봉착한 한 기업이 이를 극복하는 과정과 그 과정에서 정착된 내부 시스템이 어떻게 정착돼 기업의 재탄생이라는 선순환과정에 진입했는지를 생태계적으로 분석했다. 기업 윤리를 위반해 어려움을 겪은 많은 기업들과 달리 즉각적이고 강력한 대응으로 단기간 내에 위기를 극복한 과정을 통해 기업의 대응방식에 따라 위기를 기회로 바꾸는 현장을 이해하려고 했고 내부 시스템으로 정착시킨 중장기 대책 및 그 성과를 집중 조명했다. 특히 윤리경영을 정착시키기 위해 택한 장단기 대책들이 기업과 관련을 맺고 있는 이해관계자들을 얼마나 고려하고 있는지를 심층적으로 살핌으로써 기업의 사회적 책임, 기업과 사회의 이익균형방안, 그리고 기업의 지속가능방안을 찾아보고자 했다. 지멘스 윤리경영의 특징으로 꼽은 내부 시스템과 이해관계자들에 대한 직접적인 행동강령이 상호 유기적으로 연결돼 선순환 윤리생태계로 발전해 나아가는 과정이 본 연구의 핵심 시사점이며 이해관계자와의 관계강화가 기업의 윤리경영 시스템의 정착 및 기업경영의 효율화에 적용 가능하다는 사실을 확인할 수 있다.

III. 문제 제시와 분석(Assignment Question and Analysis)

1. 기업경영의 비윤리 이슈와 관련된 최근 국내 사례를 들고 세계적 이슈가 된 엔론사태와 지멘스의 대응사례를 비교 기술하시오.

2014년 2월 KT-ENS 직원과 핸드폰 부품업체들이 관련된 1조원 넘는 대출사기가 금융권은 물론 벤처기업들에게 엄청난 충격을 줬다. 같은 해 3월 KB 국민카드 등 카드사들은 대규모 정보유출로 소비자들의 불신을 자초했으며 2013년 말에는 대우조선 해양 임직원들이 납품업체로부터 편의제공 댓가로 35억원을 챙겨 검찰에 적발됐으며 현대중공업 전현 임직원 10여명은 원전부품 납품과정에서 한국수력원자력 간부에게 10억원을 건네고 협력로부터는 51억원을 받아 검찰에 기소됐다.

대리점 물량 떠넘기기와 영업직원의 폭언사례가 드러난 남양유업은 대표적인 '갑의 횡포'란 오명과 함께 소비자들의 불매운동으로 이어졌다. 포스코 에너지 고위 임원은 기내 폭언으로 물의를 빚어 그동안 쌓아온 포스코의 대외이미지를 크게 훼손시켰다. 이는 언론에 공개되거나 사법적 조치를 당한 최근 사례들로, 알려지지 않은 기업현장의 비윤리적 행태, 기업의 위기요인들을 포함하면 사실 매일같이 사업장 곳곳에서 벌어지고 있다고 해도 과언이 아니다. 2008년부터 5년간 실시한 공기업 감사결과에 대한 보도(중앙일보 2014년2월13일)를 보면 이같은 예측이 현실이라는 사실을 뒷받침한다. 직무상 취득한 기밀을 이용해 주식에 투자, 막대한 시세차익을 올렸고 납품업체 사장과 짜고 연구비를 부풀리고 기자재를 구입한 것처럼 허위 기장해 수익 원의 공금을 횡령하는 등 그 행태도 다양하다.

세계적으로 가장 대표적인 비윤리 이슈기업으로 결

국 문까지 닫게 된 엔론의 사례는 윤리경영의 중요성을 크게 부각시킨다. 1990년대 IT산업의 등장과 함께 월가에 혜성처럼 등장, 시장의 핵심기업으로 자리하고 국제적인 혁신기업, 존경받는 기업으로 5년 연속 세계최고 기업 중 하나로 자리했으나 부풀려진 수익, 부채 은폐, 회계장부의 조작 등 비윤리 이슈들이 불거지면서 부정적발 2개월도 안 되는 기간에 파산하고 말았다. 여기에는 특히 최고 경영진의 무리한 확장과 경영진간 견제장치의 미 작동, 금융시스템의 감시소홀, 부실회계 관행 등이 어우러진 데다 회계법인과 관련 금융기관까지 가세한 것으로 드러나 윤리경영의 총체적인 부채사례로 꼽힌다.

엔론은 이 같은 사례가 드러나기 시작하자 근본적인 수술에 나서기는커녕 그저 덩기에 급급해 언론을 찾아 거짓 해명을 하고 시장에도 정확한 사실 설명과 재발방지 등 대책에 소홀히 했다. 반면에 지멘스는 뇌물수수 등 비윤리 이슈가 대두되자 바로 최고 경영진을 교체하고 전 세계 사업장의 윤리경영실태를 조사하기 위해 외부 전문기관을 동원, 시스템 자체의 변혁에 나섰다.

지멘스의 비윤리 경영사례도 여타 기업들과 크게 다르지 않다. 사업권을 따내기 위해 관련 공무원은 물론 원청업체 간부에게 현금 가방까지 동원해 뇌물을 주고 이를 위해 비자금을 조성했으며 노조의 지지를 얻기 위해 상급 노조까지 뇌물로 포섭하는 등 유럽은 물론 남미 미국 등 전 세계 사업장에서 폭넓게 비윤리 경영 행태를 서슴지 않았다. 지멘스는 수년에 걸친 뇌물수수 사례가 드러나기 시작하자 각국 법원의 공식적인 제재조치가 나오기 전인 2007년 5월 160년 지멘스 역사상 처음으로 최고경영진을 외부에서 영입하고 대대적인 윤리회복에 나섰다. 외부인사로 구성된 준법조직을 구성하고 경영체제를 위기관리체제로 바꾸어 내부감찰을 실시했다. 외부 감사법인으로 하여금 내부 실태를 조사토록 하는 것은 물론 각국 정부의 조사에도 적극 협력하고 1천억원

가까운 비용을 투입, 지멘스 전 세계사업장의 은행 계좌와 거래내역 계약서 등의 검토에 착수했다. 조사과정에서 불법이 드러난 500여명의 종업원을 해고 징계 등의 조치를 취하고 사업구조와 최고 의사결정구조를 완전히 바꿨다. 윤리경영과 관련한 각종 고발 및 문의시스템도 갖추고 각국 사업권 입찰 참여자에게는 윤리규정을 준수한다는 선서를 하도록 했으며 전 세계 40만 명의 임직원 및 거래업체 관계자들에 대한 윤리회복 교육을 실시했다. 미국 법무부와 증권거래위원회와는 4년간 외부 인사를 통해 회사의 법규준수 이행과정을 철저히 관리하고 감독 받는다는 협의계약까지 체결했다.

이에 지멘스는 신속하고 체계적인 조치로 윤리경영 실천 3년여 만에 국제적으로 준법관련 협의사항 이행확인을 받고 외부 관리감독절차를 마무리했으며 2011년에는 존경받는 기업 유럽 최고기업으로 뽑혔다. 2012년에는 미국 다운로드 평가 준법경영부문 100점 만점에 100점을 받는 등 윤리경영 세계적 기업으로 거듭났다.

2. 비윤리 이슈에 대한 대응 측면에서 지멘스의 단기 대응과 중장기 대응의 특징을 기술하시오.

치명적인 타격을 받은 기업이미지의 회복노력이 비윤리 이슈에 몰린 기업의 단기조치라면 중장기 대응의 초점은 시스템으로의 정착에 모아진다. 지멘스는 뇌물 문제가 불거지자마자 우선 경영진 개편에 나서 기존 이미지의 대 변신을 모색했다. 외부인사로 최고경영진과 준법 감시조직의 책임자를 구성하고 '부패에 대한 무관용 원칙(zero-tolerance principle)'을 분명히 한 뒤 한해 동안 막대한 비용과 외부조직을 동원해 모든 은행계좌와 거래내역, 계약서등을 점검하고 비리 연루자를 전원 중징계 처분하면서 윤리경영의지를 대내외적으로 천명했다.

프로젝트 입찰참여 전 반부패 위험도 평가결과에

따라 사업부서 단독으로 사업승인을 할 수 없도록 제한을 뒤 이 과정을 통해 수많은 입찰에 아예 참여하지 않았다. 윤리적 문제가 발생할 수 있는 국가에서는 경쟁이 치열한 사업의 입찰에 참여하지 않겠다고 선언하고 조세회피지역이나 국제 투명성 기준 등급이 낮은 국가의 개인과 기업에 대한 송금은 이중 점검을 실시했다. 전 임직원은 물론 외부 거래업체들에게까지 고발전용 핫라인을 설치해 부정행위 발생 시 즉각 신고토록 했으며 고객이나 공무원 초청 및 업무 협의 시 부패와 연루될 가능성이 있는지를 묻는 질의 핫라인도 설치했다. 전 세계 사업장의 임직원 40만 명을 대상으로 즉각적인 윤리경영 교육에 나선 것도 단기 수습책의 하나였다.

지멘스의 위기대응 중장기 대책은 기업 이념과 사업방향의 재정립과 다각적인 조직구축 및 전 임직원의 행동강령 재정비에서 출발한다. 지멘스는 우선 기업의 핵심가치를 미래와 청렴이란 기치아래 생태 균형을 높일 수 있는 제품과 솔루션의 제공, 장기사업가치의 창출, 훌륭한 기업시민으로 정하고 외부 전문가들과의 협의를 통해 이를 실천해 나갈 사업 방향을 확정했다. 혁신과 공급망 관리의 지속가능성, 자원의 생산성, 환경 분야 등이다. 중요도 매트릭스란 이름으로 정하고 있는 지멘스의 기본방향은 매 2년마다 경영환경의 변화에 맞게 이를 개편해 나가는 데 어떤 사업 환경에서도 지속해 나갈 윤리경영 실천 프로그램의 중심축이 되고 있다. 준법규정과 행동강령으로 나누어 구체적으로 명문화한 지멘스의 윤리경영 지침은 사회적 책임과 파트너, 투자자 고객 종업원등 각 이해관계자에 대한 행동규범들을 담고 있다. 고객사와의 부정결탁 행위를 금지하며 핵심적인 이해관계자들과의 책임준수는 윤리경영의 기초라는 점을 분명히 하고 있다. '부적절한 이득을 취하기 위해 공무원들에게 직간접적으로 금전이나 대가를 제공, 약속, 부여하거나 이를 승인해서는 안된다'는 내용들이 대표적이다. 지멘스는 이들 규정을

정착시키기 위한 기구로 전 세계 사업장별 상위개념의 준법기구와 실천조직인 법규 준수팀을 두고 전 임직원들의 윤리경영 실천을 세세히 점검 및 보완해 나가고 있다. 지멘스 최고경영자 조카이저가 밝힌 '지멘스의 윤리강령은 전 세계적 규정으로 준수해야 하며 국제적으로 승인된 협약뿐만 아니라 모든 법령을 포함한다'는 말은 윤리경영이 지멘스 지속가능경영의 최우선 관심사임을 분명히 하고 있다.

3. 지멘스 윤리경영 시스템 정착과정을 내부 제도와 외부와의 점점 확대 측면에서 분석하고 이를 생태계적 선순환과정으로 설명하시오.

지멘스 윤리경영 시스템은 기업의 핵심가치와 중심이 되는 사업방향, 그리고 이를 현장에서 실천해 나가는 조직과 규정 등 내부적 제도를, 기업경영에 직간접적으로 연결된 사회와 파트너, 투자자와 고객, 종업원등 이른바 이해관계자들에 대한 실천지침으로 연결시킨다는 특징이 있다.

내부 제도를 세분화하면 지멘스는 기업의 윤리경영 최고핵심 이념으로 '미래와 청렴'을 내걸고 이를 실천할 방안을 깨끗한 지구(환경)와 미래지향 기술(사업), 사회와 고객의 생태균형(사회)으로 정해놓고 있다. 이는 외부 전문 인사들의 자문을 받아 중요도 매트릭스로 확정되고 정해진 매트릭스는 최고경영진으로 구성된 지속가능이사회에서 지속적인 점검으로 실천력을 갖는다. 또한 준법규정(compliance system)을 정해 전 사업장의 경영 가이드라인으로 삼으며 모든 파트너들과 공유하고 있다. 이를 지휘하는 준법기구(CO, compliance organization)는 이 규정들의 방향을 정하고 지속적으로 교육을 실시하고 있으며 이 기구의 지휘를 받는 법규 준수팀은 각 사업장의 윤리경영 일선 조직으로 지멘스의 윤리경영 행동준칙들이 실천되는지 점검, 예방, 대응의 역할을 하고 있다.

이 같은 내부 기구와 규정들은 하나같이 이해관계자들과의 직접적인 점점확대 및 실천에 목표를 두고 있다. 특히 행동강령(business conduct guideline)으로 이름 지어진 행동준칙들은 사회와 파트너, 투자자, 고객, 종업원등을 대상으로 한 세세한 윤리경영 실천지침에 담고 있다. 파트너와의 윤리경영을 위해 경쟁자와 가격 생산량 매출 입찰 이익 비용 배급방법 등에서 답합을 원칙적으로 막고 경쟁자나 비경쟁 공급업체와도 거래를 제한하거나 시장의 분할등을 목적으로 한 계약이나 행위를 금지하고 있으며 이 규정들은 2,3차 협력업체들에게도 적용하고 있다. 종업원의 의무사항으로는 청렴과 평판관리, 법률준수, 기부금지 등 제한사항들을 정교하게 실천토록 강제한다.

촘촘한 내부 규정과 조직이 이해관계자와의 윤리경영 실천력에 집중하고 있는 지멘스의 윤리경영 시스템은 내부제도를 횡으로, 이해관계자를 대상으로 한 구체적인 실천력을 종으로 구성하면 이는 지속가능자문이사회라는 외부조직과 내부의 지속가능이사회 준법기구, 법규 준수팀 등 조직이 유기적으로 연결된다. 미래와 청렴이란 기본 이념이 중요도 매트릭스와 준법규정, 행동강령을 통한 사내 시스템과 이해관계자와의 점점이 윤리경영이란 이름으로 다시금 기본 이념을 살리고 기업 가치를 높이는 선순환 구조를 갖고 있는 것이다.

4. 이해관계자와의 관계강화가 기업의 윤리경영 정착 및 기업 경영의 효율화에 어떻게 적용 가능한지 그 근거와 중요성을 지멘스 사례를 통해 기술하시오.

윤리경영의 핵심 목표중 하나는 이해관계자와의 관계강화이고 법적 사회적 책임을 실천함으로써 궁극적으로 기업 가치를 높이는 데 있다. 지멘스 윤리경영 시스템의 특징은 사업전개의 기본방향을 설정하는 단계에서부터 외부 전문가들로부터 자문을 구

해 확정하고 이해관계자의 이익과 균형을 맞추기 위한 사회적 관심사의 사업화에 있다. 전 세계 전문가 40인으로 구성된 지속가능자문이사회는 정례 회의를 갖고 지멘스의 사업우선순위를 정해 사업 방향이 사회적 관심을 반영하고 있는지를 지속적으로 점검하고 있다. 특히 지멘스의 연례보고서인 지속가능보고서 첫머리는 늘 '사회적 책임과 우수성 혁신은 160년 지멘스 성공의 핵심 가치이며 높은 수준의 전문성과 윤리적 기준에 의해 사업방향을 결정하고 전 세계 어느 사업장에서도 이 가치는 훼손될 수 없다'고 명시하고 있다.

더구나 직접적 이해관계자인 협력사 투자자 고객에 대해 종업원의 사회적 책임 및 윤리규정을 구체적으로 명문화한 윤리강령을 통해 사회적 이익과의 균형을 추구하고 있다. 파트너와의 관계강화를 위한 4대원칙으로 담합 허위계약 구매제한 허위정보제공 등의 금지로 정하고 공급업체에는 지멘스가 정한 모든 규정들을 준수토록 의무화했다. 이를 어길 경우 거래관계를 중단하며 거래 파트너들은 지멘스의 비윤리 이슈 발견 시 즉각 신고토록 하는 옴부즈만 제도 및 고발 핫라인, 텔어스(tell us)도 공유하고 있다. 투자자들에게는 분기 반기 연간 보고 및 수시 대화시스템을 갖추고 고객들과의 점점 확대를 위해서는 고객의 시장을 확대할 수 있는 세밀한 주문도 수용하고 설비공급이 주를 이루는 사업 특성에 맞게 에너지 산업설비 도시구축 건강 등 4대 핵심 분야별 맞춤형 고객관리시스템도 시행중이다.

사회적 관심에 대한 지멘스의 의지는 다양한 국제기구와의 협력체제에서도 찾을 수 있다. 유엔글로벌 콤팩트(UNGC)이나 세계지속가능이사회, 세계경제포럼(WEF) 등 국제기구들의 기본이념을 사업방향설정 과정에서 직접적으로 연관을 맺고 있으며 세계은행(World Bank) 및 전 세계 반부패 관련 NGO들과 '청렴 프로젝트'를 가동 중이다. 지멘스의 이 같은 사회적 책임 이행 노력들은 지멘스의 국제적인 평판

을 높이고 사회적 관심사의 사업화로 연결된다. 지멘스가 뇌물문제를 계기로 다진 탄탄한 윤리경영 시스템을 바탕으로 단기간에 세계적 기업으로 재평가되고 있는 배경에는 다각적인 사회적 관심의 집약에 있는 것으로 평가된다.

기업의 사회적 관심에 대한 경영학적 접근은 최근 공유가치 창출(CSV)이라는 개념이 나오면서 더욱 구체화되고 있다. 경제사회적 수요를 사업의 핵심 경쟁력과 연결하는 이 개념 중 '사회와 함께 성장하기 위해 지역 공급업체 인프라 전력 제도 등과 함께하는 클러스터 구축'부문에서 앞서 실천하는 기업으로 평가할 수 있다.