

# 건설기업 관리자의 윤리적 의사 결정 과정에 관한 연구

김 영 덕 | 한국건설산업연구원 기획팀장  
ydkim@cerik.re.kr

기업 윤리는 학문적으로뿐만 아니라 실무적으로 지속적인 관심을 받아 왔는데, 이는 기업 내외부에서 윤리와 관련된 이슈와 문제들이 지속적으로 제기되고 있기 때문이다. 이에 대응하여 기업은 물론, 국가 차원에서 강력한 정책·제도의 마련과 다양한 활동을 추진해 왔지만, 사회·경제적 손실은 지속되고 있는 상황이다.

Driscoll & Mckee(2007)는 이렇게 기업들이 윤리문화를 촉진하고, 경영층과 종업원들의 비윤리적인 행동을 통제하고 모니터링하는 데 실패하는 원인은 윤리적 행동을 자극하기 위해서는 보다 근본적이고 초월적인 가치를 필요하기 때문이라고 하였고, Fernando, Dharmage & almeida (2008)도 실질적인 윤리적 의사결정을 이끌기 위해서는 보다 근본적인 도구가 필요하다고 하였다.

또한, 본 연구의 연구 대상인 건설 산업은 그 수요자가 일반 대중인 사회간접자본을 건설하며, 삶과 직결된 주거시설을 공급하는 공공성이 매우 높은 산업이다. 따라서 건설산업 종사자들의 윤리의식은 다른 어느 산업보다 중요하다.

그러나 건설산업의 가장 큰 수요자가 국가이고, 공공 건설 공사가 대부분 국가를 계약 상대방으로 한 계약인 관계로 오래 전부터 부패와 부조리가 존재하여 왔다.

이에 본 연구에서는 건설산업 내 보다 윤리적인 문화 정착을 위한 향후 과제를 도출하기 위하여 건설기업 관리자들을 대상으로 한 설문조사법을 활용하여 보다 근본적인 개인의 윤리적 특성으로 거론되고 있는 '개인의 윤리적 관점'과 '기업의 윤리적 가치 지각'이 윤리적 행동을 형성하

는 윤리적 의사결정 과정에의 영향을 관찰하고자 하였다.

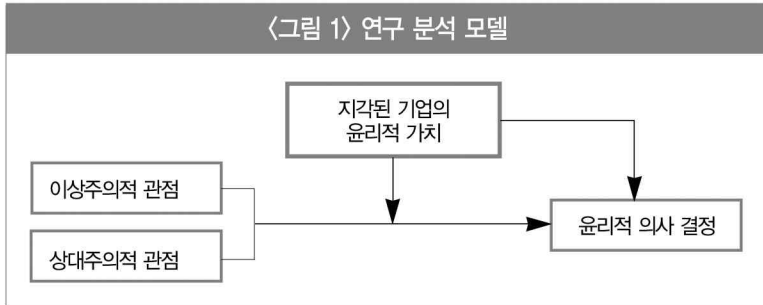
## 개인의 윤리적 관점

Henle et al.(2005)는 개인의 윤리적 관점에 대하여 “윤리적으로 문제가 되는 행동을 해결하고, 윤리적 판단을 위한 가이드라인으로 즉, 윤리적 판단에 사용되어지는 윤리의 체계”로 정의하였다.

이러한 ‘개인의 윤리적 관점’은 ‘윤리’의 철학적 기초에 대한 연구가 시작된 이래로 개인의 윤리적 행동을 이해하는 핵심으로서 오래 전부터 다루어져 왔다. 다양한 분류가 제시되고 있으나, 가장 널리 받아들여지고 있는 분류는 ‘이상주의’와 ‘상대주의’이다.

‘이상주의’적 관점을 가진 사람은 어떠한 상황에서도 다른 사람에게 해

연구 노트



를 끼치는 행위는 잘못된 것이라고 믿고, 자신보다는 상대방의 이익을 극대화하는 것에 초점을 맞추고 행동한다(Forsyth, 1980). 따라서 이상주의적 성향이 높은 사람은 다른 사람에게 해를 입히는 것은 항상 피해야 하며, 다른 사람에게 부정적인 결과를 이끄는 나쁜 방향의 선택은 결코 하지 않는다.

반면에 '상대주의' 적 관점을 가진 사람은 개인이 윤리적 의사 결정을 위한 적절한 가이드라인으로서 "절대적인 도덕적 원칙이나 규율을 거절하는 정도"로 정의되었다(Forsyth, 1980). 높은 상대주의적 개인은 변하지 않는 만유의 도덕성의 개념은 버리고 상황에 기초하여 도덕성의 옳고 그름을 유연하게 따르는 것이다 (Treise et al, 1994).

**지각된 기업의 윤리적 가치**

기업의 가치는 조직 문화의 핵심 차원으로서 조직의 대외적 적응과 대내적 통합의 가이드라인으로서의 역

할을 하는 기준이라고 할 수 있으며, 관리자들이 주요한 이슈에 대하여 주의를 기울이도록 하고, 관리자들의 의사 결정에 있어 가이드라인으로 작용한다.

따라서 '지각된 기업의 윤리적 가치'는 '기업 가치 중에서 한 특정한 가치'로서 윤리적 행동에 영향을 주는 이러한 기업 내 공유된 윤리적 가치에 대한 관리자의 지각이다. 따라서 옳은 일이 무엇이고 가치 있는 일이 무엇인지를 설명하는 기준을 설정할 수 있도록 도와준다(Jansen & Von Glinow, 1985). 따라서 관리자들을 조직에서 요구하는 행동을 하도록 이끌고, 그들의 의사 결정과 행동 선택에 영향을 미치게 한다(Conner & Becker, 1975).

보다 실용적으로 지각된 기업의 윤리적 가치란 관리자의 자신이 속한 기업의 윤리적인 가치의 정도에 대한 지각을 보여주는 것으로서 조직 내에서 윤리적 이슈가 어떻게 다루어지는지, 어떤 것이 올바른 행동인지에 관

련된 공유된 이해로 정의된다. 높은 지각된 기업의 윤리적 가치라는 것은 관리자가 나는 보다 높은 윤리적 가치를 가진 조직에서 일하고 있다는 것으로 생각하고 이를 윤리적 행동에 반영하고자 하는 것이다.

**윤리적 의사결정**

윤리적 의사 결정이란 기업 윤리와 의사 결정의 개념이 혼합된 것으로 갈등적 상황에 직면할 때 그것을 윤리 문제로 인식하고 이러한 상황을 해결하기 위해 윤리적이거나 비윤리적으로 판단하는 것을 말한다. 즉, 기업 경영이라는 특수한 상황 하에서 윤리 문제를 인식한 상태로서 이를 해결하고자 하는 상태, 즉 윤리적 딜레마를 다룰 때, 윤리적, 비윤리적 행동을 선택하게 되는 의사결정 과정을 지칭하는 것이다.

윤리적 의사 결정에 대하여 최근에는 개인의 서로 다른 도덕적 발달 수준이 있다는 생각에 근거하여 윤리적 의사 결정은 개인에 의해 사용되는 인지적 과정을 탐색함으로써 확인할 수 있으며, 이를 바람직한 방향으로 유도할 수 있다고 여겨졌다.

이후 상황 이론적 접근으로 발달되었는데, 이는 문화와 관습(문화 환경), 업계의 경쟁과 관행(산업 환경), 그리고 회사의 조직 문화와 여러 가

연구 노트

지 여건(조직 환경), 경영자의 가치관과 경험(개인 환경) 등이 상호 작용한다는 것이다.

개인의 윤리적 관점, 지각된 기업의 윤리적 가치와 윤리적 의사결정 간 관계

개인의 윤리적인 관점은 윤리적으로 도전적인 상황에 직면하여 윤리적 의사 결정에 영향을 미치게 되는데, 이상주의적 윤리적 관점은 부정적인 결과를 이끄는 의사 결정을 결코 하지 않기 때문에 윤리적 의사 결정을 내리는 데 정(+)의 방향의 영향을 미칠 것이고, 반면에 상대주의적 윤리적 관점은 상황에 기초하여 도덕성을 판단하는바 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

지각된 기업의 윤리적 가치는 기업의 윤리적 가치가 바람직하다고 느끼는 정도로서 윤리적 의사 결정에 정(+)의 방향으로 영향을 미치며, 이는 개인의 윤리적 관점에도 영향을 미치게 된다. 따라서 본 연구에서는 개인의 윤리적 관점과의 상호 작용과 윤리적 의사 결정에의 직접 영향을 고려한다.

연구 방법 및 실증 결과

본 연구에서는 건설기업 관리자 등을 대상으로 설문지법을 사용하여

〈표 1〉 상관관계 분석 결과

구분	①	②	③	④
① 이상주의	1			
② 상대주의	-.175(**)	1		
③ 지각된 기업의 윤리적 가치	.116(*)	-.067	1	
④ 윤리적 의사 결정	.258(**)	-.244(**)	.260(**)	1

주 : \*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서, \* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의.

〈표 2〉 개인의 윤리적 관점과 윤리적 의사결정 간 관계에 대한 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t 통계량	유의확률
		B	표준오차	베타		
윤리적 의사 결정	이상주의	.232	.052	.227	4.458	.000***
	상대주의	-.144	.033	-.228	-4.427	.000***
R = .369, R <sup>2</sup> = .136, 수정된 R <sup>2</sup> = .119, F=7.916, p = .000						

주 : \*. p < 0.1, \*\*. p < 0.05, \*\*\*. p < 0.01.

〈표 3〉 지각된 기업의 윤리적 가치와 윤리적 의사결정 간 관계에 대한 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t 통계량	유의확률
		B	표준오차	베타		
윤리적 의사 결정	지각된 기업의 윤리적 가치	.216	.040	.283	5.409	.000***
R = .369, R <sup>2</sup> = .136, 수정된 R <sup>2</sup> = .119, F=7.916, p = .000						

주 : \*. p < 0.1, \*\*. p < 0.05, \*\*\*. p < 0.01.

〈표 4〉 개인의 윤리적 관점과 윤리적 의사결정 간 관계에 있어 지각된 기업의 윤리적 가치의 조절 효과

종속변수	통제/독립/조절변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
윤리적 의사 결정	이상주의	.219	.051	.215	4.298	.000***
	상대주의	-.129	.032	-.204	-4.069	.000***
	지각된 기업의 윤리적 가치	.157	.041	.205	3.855	.000***
	이상주의×기업윤리가치	.137	.072	.102	1.908	.057*
	상대주의×기업윤리가치	-.038	.034	-.056	-1.130	.259
R = .455, R <sup>2</sup> = .207, 수정된 R <sup>2</sup> = .184, F=9.076, p = .000***						

주 : \*. p < 0.1, \*\*. p < 0.05, \*\*\*. p < 0.01.

연구 노트

데이터를 수집하였고, 15개 건설기업의 361개의 설문지를 분석에 사용하였다.

먼저 각 요소들 간의 상관관계 분석 결과, 개인의 윤리적 관점의 두 관점 즉, 이상주의적 윤리 관점과 상대주의적 윤리 관점, 지각된 기업의 윤리적 가치 그리고, 윤리적 의사 결정 간에는 유의한 상관관계를 가지고 있었으며, 특히, 상대주의적 윤리 관점은 예측되는 바와 같이 부(-)의 관계를 가지고 있었다. 또한, 이상주의적 윤리 관점, 상대주의적 윤리 관점과 윤리적 의사 결정 간에는 예측된 대로 이상주의적 윤리 관점은 정(+)의 영향을 미치고, 상대주의적 윤리 관점은 부(-)의 영향을 미쳤다.

다음으로 관리자가 지각된 기업의 윤리적 가치는 윤리적 의사 결정에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 또한, 개인의 윤리적 관점의

두 관점 즉, 이상주의적 윤리 관점과 상대주의적 윤리 관점이 윤리적 의사 결정에 미치는 영향에 있어서 지각된 기업의 윤리적 가치의 상호 작용 효과를 검증한 결과, 이상주의적 윤리 관점과 상호 작용하여 보다 윤리적 의사 결정을 유도하는 것을 확인하였다.

연구 결과 및 시사점

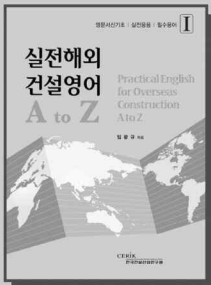
본 연구의 분석 결과, 개인의 윤리적 이슈에 대한 지각 단계에서의 윤리적 특성 요인인 '개인의 윤리적 관점'과 '지각된 기업의 윤리적 가치'는 '윤리적 의사 결정'에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지각된 기업의 윤리적 가치가 개인의 윤리적 관점 중 이상주의적 윤리 관점과 상호 작용하여 바람직한 방향의 윤리적 의사 결정을 자극한다는 것을 확인하였다.

이와 같은 결과는 기업에서 보다 조직 구성원들의 윤리적인 행동을 자극하기 위해서는 관리자 개개인의 근본적이고 철학적인 윤리적 바탕에 대한 이해와 이를 개선하고자 하는 보다 본질적인 접근이 필요하다는 점을 시사하고 있다.

건설산업 측면에서는 본 실증 결과는 건설산업 내 기업과 조직 구성원들의 윤리적 행동의 본질적 측면에 대한 이해가 필요함을 보여주고 있는 바, 건설산업 내 종사하는 개인들의 윤리적 특성에 대한 연구와 실무적인 접근이 확대되어야 한다는 것을 제시하고 있으며, 둘째, 건설기업에 대한 규제와 통제 일변도의 기업과 정책 당국의 윤리 시스템과 정책, 제도적 접근을 윤리적 행동에 대한 인센티브 등을 통해 개인의 행동을 자극하고 유도하는 방식에 대해 좀 더 많은 노력이 요구된다. CERIK

도 · 서 · 안 · 내

실전해외건설영어 / 임광규 지음 · 한국건설산업연구원 펴냄



한국건설산업연구원은 국내 건설기업의 글로벌 건설 인력 양성을 통한 국제 건설시장 진출과 프로젝트 수행 능력 향상을 위해 총 5권의 「실전해외건설영어」 출간을 기획하고 이 중 제1권을 지난해 발간하였다.

「실전해외건설영어」은 영문 서신 작성의 기초부터 해외건설 현장에서 사용되던 400여 건의 영문 서신 사례를 편집, 주석을 달았다.