

기업 리더의 소명

교황청 정의평화평의회 지음
서울대교구 노동사목위원회 옮김

가톨릭출판사

2014년 11월 19일 교회 인가
2014년 12월 25일 초판 1쇄 펴냄

지은이 · 교황청 정의평화평의회
옮긴이 · 천주교 서울대교구 노동사목위원회
펴낸이 · 염수정
펴낸곳 · 가톨릭출판사
편집 겸 인쇄인 · 홍성학

본사 · 서울특별시 중구 종림로 27
지사 · 경기도 고양시 일산동구 노침길 65
등록 · 1958. 1. 16. 제2-314호
전자우편 · edit@catholicbook.kr
전화 · 1544-1886(대) / 02-6365-1833(영업국)
지로번호 · 3000997

ISBN 978-89-321-1390-6 03230

비매품

인터넷 가톨릭서점 <http://www.catholicbook.kr>
직영 매장: 명동대성당 (02)776-3601, 3602/ FAX (02)776-1019
가톨릭회관 (02)777-2521/ FAX (02)777-2520
서초동성당 (02)313-1886
서울성모병원 (02)2258-6439, (02)534-1886/ FAX (02)392-9252
분당요한성당 (031)707-4106
절두산 (02)3141-1886/ FAX (02)3141-1886
미주지사 (323)734-3383/ FAX (323)734-3380

가톨릭의 모든 도서와 성물을 '인터넷 가톨릭서점'에서 만나 보실 수 있습니다.

성경 © 한국천주교중앙협의회, 2005

이 책은 저작권법에 의해 보호를 받는 저작물이므로 무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

기업 리더의 소명

교황청 정의평화평의회 지음
서울대교구 노동사목위원회 옮김



VOCATION OF THE

BUSINESS LEADER

A REFLECTION

가톨릭출판사

한국의 독자들에게...

저는 큰 기쁨과 경건한 낙관주의 안에서 《기업 리더의 소명: 성찰》의 한국어판을 여러분의 학습과 실재에 적용하도록 추천해 드립니다. 프란치스코 교황께서는 그의 권고문 〈복음의 기쁨〉을 통해, 기업인의 소명은 “기업가들이 더 폭넓은 삶의 의미가 제기하는 도전을 외면하지 않는다면, 그들은 이 세상의 재화를 증대시키고 모든 이가 이를 더 잘 이용할 수 있게 노력함으로써 참으로 공동선에 이바지할 수 있게 되는”(〈복음의 기쁨〉, 203항) 고결한 하느님의 부르심이라고 묘사하고 있습니다.

프란치스코 교황께서 목적을 정해 주신 것이라면, 이 책자는 모든 기업 리더들이 그 목적을 달성할 수 있도록 돕는 가톨릭 사회 교리의 통찰을 제공해 주는 것입니다. 이러한 가르침을 다음의 세 가지 표제로써 살펴본다면 도움이 될 것입니다.

첫째, 선한 제품(Good Goods)의 생산을 지향합니다. 세상이 진정으로 요구하는 제품과 서비스를 생산하고, 이를 통해 인류의 복지에 기여하며, 가난한 사람들과의 연대를 품을 수 있기를 지향합니다.

둘째, 모든 직원이 인간의 존엄성, 공동체 정신 그리고 충만한 인간 개

발을 고양할 수 있도록 하는 선한 노동(Good Work)을 조직합니다.

셋째, 자원과 더 폭넓은 사회·자연 환경을 활용할 때 책임 있는 관리 활동을 하고, 부의 창출을 가능하게 하는 직원, 소비자, 투자자, 원자재 공급업체 그리고 광범위한 지역공동체 등 모든 이해관계자들에게 공정한 배분을 보장함으로써 선한 부(Good Wealth)를 얻을 수 있도록 노력합니다.

프란치스코 교황은 올해 1월 다보스에서 개최된 세계경제포럼에 보낸 그의 전례 없는 메시지에서 “모든 경제적 그리고 재정적인 활동이 진실로 인간적이고 윤리적인 접근의 지평선에서 이루어지도록 안내하는 새로운 정치와 경영의 관점이 형성되기”를 요청하셨습니다. 재고할 여지 없이 모든 것을 초월하는 인간의 가치가 기업 경영에 통합되어야만 하는 것입니다! 저는 여러분이 “공정성의 숭고한 이상과 인간 가족의 진정한 개발을 위한 아낌없는 마음과 염려에 의해 영감을 받고 안내받으며”, 이 책자의 훌륭한 활용을 통해 “모든 인간의 존엄성과 공동선을 고려하는 포괄적인 접근”을 이루는 기업 리더십을 형성할 수 있게 되기를 열렬히 바랍니다.

교황청 정의평화평의회 의장
피터 K.A 텍슨 추기경

축 사

세계화된 경제 시장에서 오늘날 기업들의 활동은 경제 분야의 경계를 넘나들며 세상 사람들에게 수많은 영향을 미치고 있습니다. 이는 우리나라에서도 마찬가지로, 기업의 활동이 경제 영역은 물론 정치와 사회 분야에서도 많은 변화를 촉진하고 있다는 것을 우리는 잘 압니다. 기업의 영향력이 극대화되어 나타나는 이 같은 시대에 기업 리더가 어떠한 소명의식을 갖고 기업을 이끌어가고 있는가 하는 점은 매우 중요한 사안이라 할 수 있을 것입니다.

이러한 인식에서 볼 때 이 책 《기업 리더의 소명》이 우리 한국 사회의 기업 리더들에게 전하는 내용들은 결코 간과할 수 없는 중요한 것들이라 할 수 있겠습니다.

기업 경영을 위한 가장 근본적 윤리 원칙을 인간의 존엄성에 두어야 한다는 점, 생산하는 제품과 서비스를 통해 이익창출뿐만 아니라 사회 공동선 실현에도 노력해야 한다는 점, 기업 조직을 구성하는 모든 임원들과 직원들, 그리고 관련 업체들과의 관계를 정의롭게 형성하여 이윤을 공정하게 분배하는 것이 그 기업의 지속 가능성을 확립시킨다는 점은 현재 우리 사회 기업 리더들에게 시사하는 바가 큼니다.

또한 《기업 리더의 소명》이 강조하는 내용들은 해외 우수한 기업 리더들과 사회학자들과 경제학자들이 함께 나눈 깊은 논의의 결실이라는 점도 주목할 만합니다. 이는 그들이 세계 시장에서 기업을 운영하며 이미 경험하고 깨달은 바들이기 때문입니다.

《기업 리더의 소명》이 담고 있는 이와 같은 내용들이 우리나라 기업 리더들에게도 많이 전파되어 자신의 기업을 훌륭한 모범 기업으로 이끌어 가게 하는 지침서가 되길 바랍니다. 아울러 이 책을 읽는 기업 리더들이 자신에게 주어진 커다란 역량과 소명을 새롭게 깨달아 우리 사회에 공존과 공동선의 가치를 더해 주고, 사람을 최우선으로 생각하는 올바른 경제관을 선도해 주길 희망해 봅니다.

끝으로, 이 귀한 내용들을 전하기 위해 번역 작업에 많은 노고를 기울여주신 박용승 교수님과, 이 책이 출간되기까지 함께 애써 주신 서울대교구 노동사목위원회 신부님들과 전문위원님들께도 깊은 감사의 인사를 드립니다.

천주교 서울대교구 사회사목담당 교구장대리
유경춘 주교

머 리 말

교황청 정의평화평의회(the Pontifical Council for Justice and Peace)는 세인트 토마스 대학 부설 존 라이언 가톨릭 사회 교리 연구소(John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought of the Center for Catholic Studies) 그리고 에코필로스 재단(Ecophilos Foundation)과 공동으로 2011년 2월 24일부터 26일까지 “진리 안의 사랑: 은총의 논리와 경영의 의미”(Caritas in Veritate: The Logic of Gift and the Meaning of Business)라는 주제로 세미나를 열었다. 이는 교황청 정의평화평의회가 2010년 10월에 로스앤젤레스 가톨릭 심층 연구회(Advanced Catholic Studies of Los Angeles)와 “진리 안의 사랑과 미국”(Caritas in Veritate and the USA)이라는 주제로 공동으로 열었던 회의에 이어, 베네딕토 16세 교황의 회칙 <진리 안의 사랑>(Caritas in Veritate)에 비추어 본 기업 조직에 대한 계속적인 연구라는 데 의미가 있다. 앞서 말한 두 회의의 취지는, 모든 신자가 현세의 각자 위치에서 소명을 따름으로써 사랑을 실천하도록 불린다는 교회의 확고한 신념(<진리 안의 사랑>, 7항)에 기초한 것이다.

“진리 안의 사랑: 은총의 논리와 경영의 의미” 세미나에 참가한 기업인, 대학 교수, 전문가들은 참으로 놀라운 방법으로 이 주제의 논의에 이바지하였다. 참가자들은 교황청 정의평화평의회 세미나가 열린 3일 동안

안 방대한 분량의 서적과 논문을 바탕으로 풍성한 토론을 벌인 것이다. 세미나 동안의 나날은 참으로 알차고 보람 있는 시간이었다.

그 결과 기업인에게는 편람과 같고, 대학 교수에게는 새로운 구조의 흐름을 연구하고 강의하기 위한 소책자와 같은 결의문을 세미나의 결과물로 내놓게 되었다. 이것이 바로 《기업 리더의 소명》이라는 책자가 우리 각자의 성찰의 의미를 담아서 세상에 나온 경위이다. 이 책자는 협동조합, 다국적 기업, 가족 기업, 사회적 기업, 비영리 기업, 영리 기업 등과 같이 포괄적이고 다양한 형태의 기업 조직에서 활동하는 기업인에게 ‘소명’(vocation)을 일깨우는 교육 자료로 활용되도록 기획되었다. 또한 기업 경영의 현실 세계가 긴밀한 의사 전달 기술, 단기적 금융 정책, 심원(深遠)한 문화 변화 등을 통해 그들에게 부여하는 도전과 기회를 일깨우는 교육 자료로도 활용될 수 있도록 기획되었다.

기업의 리더는 인간의 존엄성과 공동선이라는 원리에서 더욱 적극적으로 오늘날의 경제와 금융 세계에 헌신해야 할 소명을 받고 있다. 이러한 성찰로 기업 리더, 기업의 구성원 그리고 기업을 둘러싼 다양한 이해 관계자는 공동선을 위한 그들의 봉사를 안내할 실천적인 원칙들을 깨닫게 될 것이다. 이 원칙 가운데 주요한 것으로 다음과 같은 것들이 있다. 연대성의 정신에서 가난하고 힘없는 이들의 요구를 잊지 않고, 이들을 위한 참된 봉사와 참된 선의 미덕으로 세상의 요구에 부응해 나가는 원칙, 인간의 존엄성을 존중하는 기업 내 작업 조직화의 원칙, 자발적 참여의 정신을 강화하고 ‘동료 사업가’(co-entrepreneur)의 개념으로 상징되는 직원들의 역량을 증대시켜 나가는 보조성의 원칙, 그리고 마지막으로 부의 지속적 창출과

이에 대한 다양한 이해 관계자 사이의 공정한 분배 원칙이다.

기업의 소득이 감소하고, 생존이 위태로워지며, 많은 일자리가 위협받는 등 세계 경제의 여러 위기 결과로 많은 기업인들이 고통 받고 있는 이 어려운 시기에, 교회는 그리스도인 기업 리더들이 현재의 암울한 상황에서 신뢰를 회복하고, 희망의 영감을 불어넣으며, 날마다 삶 속에서 선을 실현해 나가는 믿음의 불꽃을 지펴 나갈 것이라는 희망을 포기하지 않는다. 참으로 그리스도인의 믿음은 신앙인의 가슴을 타오르게 하는 빛일 뿐만 아니라, 인류 역사의 추진력이 되기도 함을 기억하는 것은 가치 있는 일일 것이다.

교황청 정의평화평의회 의장

피터 K.A 톡슨 추기경

사무총장 마리오 토소 주교



차 례

• 한국의 독자들에게...	4
• 축사	6
• 머리말	8
• 기업 리더의 소명 요약	14
• 들어가는 글	18
• 기업 경영계에 대한 관찰: 기회와 위협의 요인들	26
• 판단	34
• “행위의 증거자”: 포부를 실천으로	55
• 결론	66
• 부록	70
• 축사	74

CONTENTS

- NOTE OF WELCOME TO KOREAN READERS 80
- CONGRATULATIONS 82
- FOREWORD 84
- VOCATION OF THE BUSINESS LEADER
- EXECUTIVE SUMMARY..... 87
- INTRODUCTION 91
- CONCLUSION 138
- APPENDIX 142
- ENDNOTES 146
- CONGRATULATORY REMARKS 148

기업 경영과 시장 경제가 올바르게 작동하고 공동선을 위해 봉사하는데 집중된다면, 이를 통해 우리 사회의 물질적인 것들뿐만 아니라 영적인 복지를 위해서도 공헌할 수 있을 것이다. 그러나 최근의 경험들은 오히려 기업과 시장의 실패에 따른 폐해들을 보여 주었다. 우리 시대의 세계화, 의사소통 기술, 금융화와 같은 급진적인 발전은 이득뿐 아니라 많은 문제점들도 만들어 냈는데 불평등, 경제적 혼란, 정보의 과부하, 재정적 불안정, 여러 가지 모습의 많은 압박 등은 공동선의 요구를 충족시키는 것에서 멀어지게 한다. 그런데도 윤리적 사회 원리들을 준수하고, 덕목을 따라 살며, 복음을 따라 그리스도인으로서 깨어 있는 기업 리더는 성과를 올리며 공동선에 이바지할 수 있을 것이다.

기업 경영 관리자로서 공동선의 요구를 충족시키는 데 장애가 되는 요인은 법적 규제의 미흡, 부패 그리고 탐욕을 지향하는 경향, 자원의 미흡한 관리 등 여러 가지 형태로 나타나지만, 가장 큰 요인은 기업의 리더가 개인적으로 ‘분열된’(divided) 삶을 사는 데 있다. 신앙과 매일의 회사 업무 사이의 단절은 불균형적이고 왜곡된 세속적인 성공에 대한 전념으로 이어진다. 이와 차별되는 ‘섬김의 리더십’(servant leadership)을 바탕으로 한 신앙의 길은 복음을 따라 그리스도인으로서 깨어 있도록 하여, 기업 리더

가 더욱 포괄적인 관점을 가지고, 기업계의 요구와 윤리적 사회 원리들 사이의 균형을 이룰 수 있도록 도와준다. 분열된 삶의 길과는 차이가 있는 이 신앙의 길은, 분명히 서로 깊이 연결되어 있는 ‘관찰’(seeing), ‘판단’(judging) 그리고 ‘실천’(acting), 이 세 단계를 거쳐 이루어진다.

관찰: 기업 경영계는 기회와 도전의 요인들이 포함되는 선과 악의 요소들을 모두 아우르는 것으로 복잡하게 얽혀 있다. 이는 기업 경영에 영향을 주는 다음 네 가지 중요한 ‘시대의 징표’를 포함한다.

- 세계화(Globalization)는 기업 경영에 탁월한 새로운 기회와 효율성을 가져다주었지만 불평등의 악화, 경제적 혼란, 문화의 획일성, 자본의 흐름을 적절하게 규제하는 정부의 역량 약화 등의 폐해도 가져왔다.
- 의사 전달 기술(Communications Technology)은 상호 연결을 향상시키고, 새로운 해결책과 제품, 비용 감소 등의 혜택을 가져다주었지만, 새로운 속도는 정보의 과부하와 졸속한 의사 결정 등을 불러오기도 하였다.
- 금융화(Financialization)는 세계적으로 나타나는 기업 경영의 현상인데, 이는 노동의 목적을 상품화하고, 부의 극대화와 단기적 이익을 강조하는 경향을 더욱 강화함으로써 공동선을 향한 활동을 약화시켰다.
- 문화적 변화(Cultural Changes)는 우리 시대에 개인주의의 확대, 가정 파괴의 증가, ‘내게 유익한 것이 무엇인가?’와 같은 자기중심적 효용주의의 편견을 더욱 이끌어 왔다. 결과적으로 우리는 더 많은 개인적인 재

화를 소유하게 되었지만, 공공 재화의 결핍은 매우 심각한 수준이 된 것이다. 기업 경영자들은 부의 극대화에 점점 더 집중하였고, 직원들은 대우와 권리만을 주장하는 태도를 키웠으며, 소비자들은 되도록 싼값으로 즉흥적인 욕구 충족만을 구하려고 한다. 가치는 상대적인 것이 되고, 의무보다는 권리가 중요해짐에 따라 공동선을 지향하려는 목적의식이 쉽게 실종되고 말았다.

판단: 훌륭한 기업 경영의 의사 결정은 인간의 존엄성에 대한 존중, 공동선을 향한 봉사 그리고 인간 공동체로서 기업의 전망 등과 같이 가장 기본적인 수준에서 지켜야 할 원칙에 뿌리를 두어야 한다. 또한 기업 리더는 다음과 같은 실제적인 수준에서 고수해야 할 원칙들도 지켜 나가야 한다.

- (공동선을 향해 봉사하고 가난한 이들을 돕는 기회를 살피며) 생산 활동 과정에서 사회와 환경 비용, 공급 업체, 판매 업체 등에 책임을 다하고, 인간적 요구를 진정으로 충족시킬 수 있는 제품과 서비스를 생산한다.
- 직원들이 자기 일을 통해 더욱 성장할 수 있도록 (곧, '일을 위한 인간'보다는 '인간을 위한 일'이 될 수 있도록) 직원들의 인간 존엄성과 책임과 의무를 인정하고, 직원들이 최선을 다해 일할 수 있도록 설계하며, 계발하고, 믿어 주는 보조성에 입각한 일터가 되도록 구성하여, 생산적이고 의미 있는 일을 조직한다.
- 복지와 이윤을 모두 창출하고, 지속 가능한 부를 창출하며 (직원들을 위

한 공정한 임금, 소비자를 위한 공정한 가격, 공동체를 위한 공정한 세금 그리고 주주들을 위한 공정한 수익 등과 같은) 공정한 분배를 위해 자원을 지혜롭게 사용한다.

실천: 기업 리더는 자기 소명을 추구하고 재무적 성공을 초월한 동기를 부여할 때 자신의 포부를 현실화할 수 있다. 그들이 영적인 삶, 덕목 그리고 윤리적 사회 원리 등의 선물을 자기 삶과 일에 결합할 수 있을 때, 그들은 분열된 삶을 극복하고 기업의 모든 이해 관계자들의 일체화된 개발을 강화할 수 있는 은총을 받을 수 있을 것이다. 교회는 기업 리더들이 하나님께서 그들에게 해 주신 일들을 겸손하게 묵상하면서 자기 소명을 받아들이고, 더 나은 세상을 만들어 나갈 수 있도록 다른 이들과 친교하기 시작하며 베풀기를 바란다. 실천적 지혜는 기업 리더에게 세상의 도전에 공포와 냉소주의가 아닌 믿음, 희망, 사랑으로 맞서 나갈 수 있도록 정보를 제공하고 힘을 실어 줄 수 있을 것이다. 이 문헌은 기업의 리더와 다른 이해 관계자들이 자기 일 안에서 기회와 위협 요인들을 관찰할 수 있게 하고, 복음적 삶을 사는 그리스도인들에게 일깨워진 윤리적 사회 원리들에 따라 판단할 수 있도록 하며, 하느님을 섬기는 기업 리더로서 실천할 수 있도록 함으로써 이들을 격려하고 영감을 주는 것을 목적으로 한다.

들어가는 글

01. 복음에서 예수님께서서는 “많이 주신 사람에게 많이 요구하시고, 많이 맡기신 사람에게 그만큼 더 청구하신다.”(루카 12,48)라고 우리에게 말씀하신다. 기업가들에게는 위대한 자원이 맡겨진 것이고, 하느님께서서는 그들이 위대한 일을 하기를 요구하신다. 이것이야말로 소명이다. 아직 초반인 금세기만 돌아보더라도 많은 기업들이 병을 치료하고, 사람들을 더욱 긴밀하게 연결하는 기술을 개발하고, 수많은 방법으로 변형을 창조해 나가는 등 놀라운 혁신을 이루고 있다. 그렇지만 불행하게도 금세기는 기업의 부도덕한 일, 심각한 경제 문제, 그리고 기업과 자유 시장 제도 전반에 대한 신뢰의 붕괴도 함께 일어났다. 이 시대는 그리스도인 기업 리더에게 믿음의 증인이 되고, 희망의 확신이 되며, 사랑의 실체가 되기를 요구한다.

02. 기업과 시장이 하나의 온전한 체계로서 올바르게 작동하고, 정부는 효과적인 방법으로 이를 규제해 나간다면, 이들은 우리 사회의 물질적인 것들뿐만 아니라, 인류의 영적인 복지를 위해서도 다시없는 공헌을 할 수 있다. 기업의 활동이 공정하고도 효과적으로 이루어진다면, 소비자들은 공정한 가격으로 제품과 서비스를 만나게 되고, 직원들은 훌륭한 일에 헌신하며 자신과 가족의 생계를 위한 임금을 받고, 투자자는 적정 수준의

투자 수익을 얻게 된다. 지역 공동체는 그들의 공공 자원이 선의에 투입되며 전체적인 공동선이 증가함을 알게 된다.

03. 기업은 잘만 관리된다면 직원들의 존엄성과 연대성, 실천적 지혜, 정의, 훈육 등과 그 밖의 많은 덕목들을 적극적으로 개발하도록 고양할 수 있다. 가정이 사회의 첫 번째 학교라고 할 수 있지만, 기업도 다른 많은 사회 기관과 마찬가지로 사람들이 덕목을 쌓을 수 있도록 계속 교육하는데, 특히 가족과 학교를 떠나 스스로 사회에서 자기 역할을 찾는 젊은이들에게 기업은 매우 중요하다. 사회에서 불이익을 당하는 배경이 있거나, 고립될 위협을 받는 사람들도 기업 안에서 자기 역할을 찾을 수 있을 것이다. 나아가 기업은 다른 국가의 민족 간에 상호 이익을 증진시키는 교류를 활성화하는 방법으로 그들 사이에 건강한 상호 의존성을 촉진시킨다. 그리하여 기업은 문화적 포용의 도구가 되어 평화와 번영을 증진시킬 수 있다.

04. 이러한 모든 잠재적 이득 때문에 교회는 기업에 지극한 관심을 가지게 된다. 기업이 성공한다면 사람들의 삶은 유의미하게 개선될 것이지만, 기업이 실패한다면 큰 폐해가 일어날 것이다. 시장 경제는 자유 안의 공동선 추구에 기초해야 하지만, 진리 없는 자유는 무질서, 불공정 그리고 사회적 분열만 가져올 것이다. 인도하는 원칙과 덕목을 갖춘 리더십이 없다면, 기업은 편의주의가 정의를 누르고, 권력이 지혜를 부패시키며, 기술적 도구들이 인간의 존엄성을 유리시키고, 이기주의가 공동선을 밀어내는 장소가 될 수 있다.

05. 우리는 특히 일의 한가운데에서 창조 사업의 동반자로 부르시는 하나님께 깊은 감격을 지니고 있는 그리스도인 기업 리더들에게 이야기하고자 한다. 이러한 기업 리더들은 날마다 일상 속에서 적절한 상황에 가톨릭 사회 전통을 따르는 윤리적 사회 원리들에 생명을 불어넣고 발전시켜 나가는 중요한 역할을 수행한다. 우리는 또한 그들 기업 구성원들의 행동, 가치, 태도 등에 영향을 주는 선의의 모든 기업 리더에게도 전하고자 한다. 최고 경영자에서부터 팀장 또는 비공식적으로 영향을 주는 그룹에 이르기까지 모든 유형의 기업 리더는 경제적 생명력을 발전시키고, 기업 조직 안에서 모든 사람들이 온전하게 계발될 수 있도록 하기 위한 조건을 창안하는 중요한 역할을 수행한다. 이러한 기업 조직의 개념은 협동 조합, 다국적 기업, 소규모 벤처 기업, 종업원 지주 회사, 가족 경영 회사, 사회적 기업, 기업 간 제휴, 1인 기업, 정부와 사기업 부문 간의 제휴, 비영리 조직과 영리 조직 간의 제휴 등 포괄적이며 다양하다. 이 가운데에는 공적으로 거래되는 주식회사도 있고, 사적으로 소유된 기업도 있다. 일부 기업들은 다수의 국가보다도 더 큰 수입을 올리지만, 대부분은 소규모이다. 어떤 경우는 수천 명의 투자자가 소유하지만, 다른 경우는 한 개인이나 한 가족이 소유하기도 한다. 일부는 법적 영리 조직으로 규정되어 있고, 다른 경우는 새로운 법 개념에 따라 특별한 지위를 갖는 '사회적 기업'(social businesses)으로 불리기도 한다. 기업은 다양한 기구이고, 베네딕토 16세 교황은 참으로 다양한 유형의 조직들이 서로 협력하는 것을 환영하였다.¹

06. 기업인의 소명은 인간이며 그리스도인인 그의 마음에서 우리나라는

1 베네딕토 16세, 회칙 〈진리 안의 사랑〉(Caritas in Veritate), 2009, 38.40항.

하느님의 부르심이다. 교회의 생명과 세계 경제에서 그 중요성은 매우 중요하다. 기업 리더는 시장 경제 체제 안에서 소비자와 지역 사회를 위한 제품과 서비스를 고안해 내고 발전시켜 나갈 것을 요청받는다. 공동선의 선양이라는 목적을 이루기 위한 경제 체제는 진리, 헌신에 대한 충실성, 자유 그리고 창조와 같은 이념 위에 구조화되어야 한다.

07. 기업 리더는 창조 사업을 드러내는 특별한 역할을 수행한다. 그들은 제품과 서비스를 생산하고, 과학과 기술을 혁신시키고 동력화함으로써 지속적으로 그것들을 개선시켜 나갈 뿐만 아니라, 미래에도 이러한 생산 활동이 가능하게 하는 기업 조직의 형상을 만들어 가도록 돕는 것이다. 성 요한 바오로 2세* 교황이 <노동하는 인간>(Laborem Exercens)에서 우리에게 상기시켜 준 대로 “하느님의 모상을 따라 창조된 인간이 자신의 노동을 통해 창조주의 활동에 참여하며 자신의 인간적인 역량의 한계 내에서 어떤 의미로는 창조주의 활동을 계속 발전시키고 우주 만물 전체에 내포되어 있는 가치와 자원을 발견하여 이를 더욱더 진보시키고 그 창조 활동을 완성시킨다는, 근본 진리로서 심오하게 기록되어 있다.”²

08. 생산적인 기업 조직을 건설하는 것은 기업인이 창조 사업을 드러내는 데 참여할 수 있는 우선적인 방법이다. 그들이 창조자의 사업에 참여하고 있음을 깨달을 때 기업 리더는 자기 소명의 위대함과 경이로운 책임감을 실감하기 시작할 것이다.

* 역자 주 : 2012년에 작성된 원문에는 “복자 요한 바오로 2세”(Blessed John Paul II)로 되어 있으나, 2014년 4월 27일 시성되었으므로 “성 요한 바오로 2세”로 표기(이하 같음).

2 요한 바오로 2세, 회칙 <노동하는 인간>(Laborem Exercens), 1981, 25항.

09. 기업 경영은 분명히 어떠한 사회에서도 위대한 선을 지향하는 힘이 될 수 있는 잠재력이 있고, 많은 기업이 실제로 그들의 도덕적, 경제적 약속을 실천하고 있다. 그런데 이러한 잠재력을 실현하는 과정에서 많은 장애 요인이 도사리고 있을 수 있다. 이러한 장애 요인 가운데 일부는 기업 조직의 외부에 있는 것으로 기업 리더는 대개 이 요인에 영향을 미칠 수 있는 능력이 제한되어 있다. 이러한 요인들로 법령이나 국제 법규의 부재, 부패, 파괴적인 경쟁, 족벌 자본주의, 정부의 과도한 개입, 기업가 정신에 대한 다양한 형태의 적대적 문화 등을 들 수 있다. 또 다른 요인들은 기업의 내부적인 것들인데, 직원들을 단순한 ‘자원’(resources)으로 대하고, 기업 경영 자체를 상품 이상으로 여기지 않으며, 시장에 대한 적정한 정부 규제의 역할을 거부하고, 진정으로 훌륭하지 않은 제품이나 진실하게 봉사하지 않는 서비스로 돈을 벌거나 파괴적인 방법으로 자연과 인적 자원을 착취하는 일들이 이에 포함된다.

10. 이러한 장애 요인 가운데 개인에게 가장 중요한 것은 제2차 바티칸 공의회에서 “많은 사람들이 고백하는 신앙과 그들의 일상생활 사이의 모순”이라고 표현된 분열된 삶이다. 제2차 바티칸 공의회는 이러한 분열이야말로 “현대의 중대한 오류 중의 하나”로 보고 있다.³ 자신의 신앙에 대한 요구를 기업 경영 안에서 자기 일과 분리하는 것이야말로 오늘날 우리 세계에서 기업이 낳은 폐해의 상당 부분에 기여한 근원적인 오류이다. 가정과 영적인 삶을 해칠 만큼의 시간 외 근무, 스스로 선을 해칠 만큼 건전하지 못한 권력에 대한 집착, 필요 이상의 경제적 이득을 얻기 위한 경제적 권

3 제2차 바티칸 공의회, 현대 세계의 교회에 관한 사목 헌장 〈기쁨과 희망〉(*Gaudium et Spes* : 이하 사목 헌장), 43항.

력의 남용 등이 이에 해당한다. 이러한 점에서 교회는 변함없이 예수님의 말씀을 성찰한다. “아무도 두 주인을 섬길 수 없다. 한쪽은 미워하고 다른 쪽은 사랑하며, 한쪽은 떠받들고 다른 쪽은 업신여기게 된다. 너희는 하느님과 재물을 함께 섬길 수 없다.”(마태 6,24) 자신의 일하는 삶에서 하느님과 다른 이들을 위해 봉사하는 자기 자신을 바라보지 못하는 기업 리더는 목적이 결여된 별로 중요하지 않은 다른 것들을 추구하게 될 것이다. 분열된 삶은 일체화되지 못하고 통합되어 있지 않다. 분열된 삶은 근본적으로 무질서하며, 그리하여 하느님의 부르심을 따라 사는 데 실패한다.

11. 이러한 종류의 분열은 궁극적으로 직장 생활에서 너무나 흔하게 나타나는 직업병인 우상 숭배로 이끄는데, 이는 개인과 조직을 모두 위협한다. 그것은 마치 이스라엘 백성이 시나이 산에서 금송아지를 만들어 숭배했듯이, 우리에게 사랑하는 창조주의 부르심을 저버리게 함을 의미한다. 금송아지는 진정한 성공에 대한 그릇된 생각에서 오는 부적절한 신심의 상징이다.⁴ 현대의 삶 속에서 금송아지를 대체할 수 있는 것은 많다. 그것들은 다음과 같은 경우에서 나타난다. 곧 “기업 활동의 유일한 기준이 이윤의 극대화라 여겨질” 때,⁵ 기술이 그 자체만을 위해 추구될 때, 사적인 부만을 구할 때, 정치적 영향이 공동선을 위해 봉사하는 데 실패할 때, 공리주의 또는 결과주의적인 사고가 지배적일 때 드러난다. 이러한 모든 ‘금송아지’(golden calves)는 대개 합리화를 통한 일종의 집착을 낳는다. 이것들은 모두 베네딕토 16세 교황이 회칙 〈진리 안의 사랑〉⁶을 통해 말해 주

4 “나는 너를 이집트 땅, 종살이하던 집에서 이끌어 낸 주 너의 하느님이다. 너에게는 나 말고 다른 신이 있어서는 안 된다. 너는 위로 하늘에 있는 것이든, 아래로 땅 위에 있는 것이든, 땅 아래로 물속에 있는 것이든 어떤 형상으로도 신상을 만들어서는 안 된다.”(신명 5,6-8)

5 〈진리 안의 사랑〉, 71항.

6 “전적인 기술 의존에 사로잡힌 신앙 없는 이성 스스로 전능하다는 착각 속에 빠지게 되어 있습니다. 이성 없는

있듯이 우리를 황홀하게 ‘도취시키는’(en-trance) 능력을 가지고 있으며, 기업 리더는 반드시 우상 숭배의 유혹에 사려 깊은 주의를 기울여야 한다.

12. 기업 리더가 당면하고 있는 많은 압력 때문에 매일의 직업적인 활동 안에서 복음의 부르심을 잊을지 모른다. 이러한 압박은 그들이 자기의 영적인 삶과 직업적인 삶이 양립할 수 없다는 그릇된 믿음을 가지도록 유혹할 수도 있다. 이는 물질적인 자원과 세상의 성공에 대한 지나친 자신감을 가지게 한다. 이렇게 되면 기업 리더는 영속하는 성취보다는 현실의 지위와 명성을 가치 있게 생각하고, 결과적으로 타당한 판단력을 잃을 위험을 받아들이게 된다. 기업 리더는 자기중심주의, 자부심, 탐욕 또는 불안 때문에 기업의 목적을 다만 이익 극대화일 뿐이라고 하거나, 시장 점유와 같은 오로지 경제재의 증대일 뿐이라고 축소하는 유혹을 받을 수 있다. 이러한 식으로 시장 경제가 개인과 사회를 위해 할 수 있는 선행은 감소되거나 왜곡될 수 있는 것이다.

13. 훌륭하게 통합된 기업 리더는 자신들에게 놓인 엄격한 요구에, 당신 제자들의 발을 씻기신 예수님을 상기하며 봉사자와 같은 태도로 반응할 수 있다. 이와 같은 봉사의 정신에 기반을 둔 리더십은 기업 조직에 흔히 존재하는 권력의 권위적인 행사와는 다르다. 이것이야말로 그리스도인 기업인과 그들이 조성하고자 하는 직장 환경을 구별하는 것이다. 그리스도인 기업 리더는 이러한 방식으로 진정한 섬김의 리더십을 전개하며 기업 경영의 책임을 실천함으로써 막힘없이 자기 전문성과 역량을 발휘하게 된다. 비유적으로 기업 리더는 자기 동료의 발을 씻기며 자신의 고귀

신앙은 일상생활과 단절될 위험이 있습니다.”(《진리 안의 사랑》, 74항.)

한 소명을 더욱 충만하게 깨닫는 것이다.

14. 기업 리더의 소명 가운데 중요한 부분은 기업 경영계의 정상적인 리듬을 유지하면서 동시에 윤리적 사회 원리들을 실천해 나가는 데 있다. 이는 상황을 분명하게 관찰하고, 인간의 완전한 성장을 조성하는 원리들을 가지고 판단하며, 각자의 고유한 상황에서 믿음의 가르침과 일치하는 방식으로 이러한 원리들을 실행하는 것을 수반한다.⁷ 이에 따라 이 책의 나머지 부분은 관찰, 판단, 실천으로 나뉘어 있다.

7 요한 23세, 회칙 〈어머니요 스승〉(*Mater et Magistra*), 1961, 236항 참조.

기업 경영계에 대한 관찰: 기회와 위협의 요인들

15. 기업 리더는 여러 요인들이 복잡하게 혼재하는 특징을 지닌 세상에 맞서고 있다. 그들을 이해하고자 우리는 제2차 바티칸 공의회⁸의 사목 헌장인 <기쁨과 희망>이 준 지침을 따를 필요가 있다. 곧 우리는 “시대의 징표와 복음의 빛을 따라 그것들을 해석해 나감”을 세심하게 살펴야 할 필요가 있는 것이다.⁸ 이러한 요인들 가운데 어떤 것들은 기업 리더가 그들의 행위를 제한하고 창의성의 발로를 닫아 버리게 하여 그들이 선행을 구현할 수 있는 것을 제약하기도 한다. 다른 요인들은 관리자와 창업자들이 공동선을 위해 봉사할 수 있는 새로운 기회를 창출하며, 또한 우리의 사회, 정치, 경제적인 삶에 생기를 불어넣을 수 있는 새로운 연대 모임의 가능성을 창출하기도 한다. 그러므로 우리를 둘러싼 세상은 빛과 어둠, 선과 악, 그리고 진리와 거짓 사이의 복잡한 상호 작용을 드러낸다.

16. 그리스도인 기업 리더는 선과 진리를 고양하고, 공동선을 증진시키며, 악과 거짓에 맞서고자 그에 대한 판단을 할 수 있도록 세상을 ‘관찰’할 수 있어야 한다. 본 문헌의 ‘판단’ 부분은 이러한 종류의 분석에 도움을 준다. 여기서 목적은 오늘날 기업 경영 활동에 영향을 주는 몇 가지 중요한 요인들을 간단히 요약하고, 그것들의 가능한 장점, 단점 그리고 상황적

8 사목 헌장, 4항.

측면 등을 기업 리더의 관점에서 제시하면서 설명하는 것이다.

17. 현지와 세계적 기업 경영에 영향을 주는 많은 복잡한 요소 가운데 지난 사반세기 동안 기업 경영의 맥락을 근본적으로 변화시켜 특별히 언급할 필요가 있는 네 가지 요인이 있다. 처음 세 가지 요인은 서로 긴밀하게 연결되어 있는데, ① 세계화, ② 새로운 의사 전달 기술, ③ 경제의 금융화이다. 그리고 네 번째 요인은 ④ 문화적 변화인데 이는 특히 개인주의와, 그에 병행하는 상대주의와 공리주의 관점의 도덕 체계를 의미하는 것으로 그리스도인 기업 리더에게 가장 큰 위협을 나타낸다고 할 수 있다. 물론 오늘날 기업 경영에 영향을 주는 다른 많은 요인들도 있는데(예를 들어 정부의 규제, 국제기구, 노동조합, 환경문제, 일과 가정 사이의 긴장 등), 이들도 모두 분석해 보아야 하지만 간결하고 분명한 논의를 위해 이상의 네 가지 요인만을 살펴보려고 한다.

18. 세계화: 글로벌 경제 질서의 출현은 우리 시대의 가장 상징적인 특징을 나타낸다. ‘세계화’(globalisation)라는 용어는 사회적 상호 의존성 연결망의 확산과 더불어 전 세계적으로 나타나는, 특히 노동과 자본 같은 투입물과 산출물 모두의 이동 증대 과정을 의미한다. 냉전이 종식되고 신흥 시장이 많이 출현함으로써 기업 시장은 전 세계적으로 엄청나게 팽창되었다. 이는 새로운 기회와 새로운 위협을 창출하였다. 이전에 세계 경제 체제에서 소외되었던 사람들이 모두 이제는 이에 참여할 수 있고 그로써 이득을 볼 수 있게 되었다. 더욱 향상된 효율성은 더 많은 제품과 서비스를 적절한 가격으로 생산하여 더 많은 사람들이 그것을 구입할 수 있게 되었다. 동시에 전 세계적인 산출물의 증대로 국가 내 그리고 국가 간의

소득과 부의 재분배에서 불평등성의 증대가 동반되었다. 재화를 이동하는 자유와 단일 통화 체제까지 갖춘 지역 경제 구역은 무역을 활성화하고 혁신에 대한 관심을 유발한다. 하지만 그것이 일자리를 찾는 노동자들의 이동 가능성을 언제나 동등하고 자유롭게 수반하는 것은 아니다. 특히 단일 화폐가 있는 경우, 효과적인 경제 정책을 활성화하고자 노력을 기울이는 과정에서 지역적인 위기가 발생했을 때, 지방 또는 중앙 정부가 결과적으로 당면할 한계는 전체 정치 체제에 부담을 줄 수 있다. 한편 시장은 문화적으로 비교적 동질적인 것에서 매우 다양성을 띤 모습으로 변하였다. 이는 다른 이와 의사소통에서 다양한 문화를 반영하게 된다는 점에서 긍정적이지만, 공격적인 경쟁이 존재하는 시장일 경우에는, 표준화된 제품의 세계 시장을 통한 다양성의 소멸 현상이 가져올 문화적 제국주의의 위험성도 주의 깊게 살펴보아야 한다. 베네딕토 16세 교황은 이렇게 일탈하는 작용력을 관찰하며, “사회가 더욱 세계화되면서 우리는 서로 이웃이 되지만 형제가 되지는 못합니다.”라고 하였다.⁹

19. 이러한 모든 변화의 배경이 가장 근본적으로 보여 주는 현실은 자본이 새로운 자유를 얻었다는 점이다. 곧 자본은 더 이상 그 이익이 창출되고 있는 현지 국가의 사람들에게 귀속될 필요가 없는 것이다.¹⁰ 이는 경제적 권력이 치외 법권의 지위를 획득한 것과 같다. 기업은 그들의 국가 정부에게서 매우 독립적으로 이익 창출의 기회에 대응하게 되었고, 그러므로써 기업은 경제 기구 내부뿐 아니라, 사회에서 중요한 역할을 수행하게 되었다. 그리하여 세계화는 국민 국가의 자유 수준을 감소시키는 방향으

9 〈진리 안의 사랑〉, 19항.

10 〈진리 안의 사랑〉 참조.

로 경제와 정부 조직의 기반을 수정하고 있다. 익숙한 국민 국가의 정치 경제 제도는 명확히 규정된 국가 영토에 제한되어 있는 것이지만, 다국적 기업의 경우는 한 국가에서 제품을 생산하면서 세금은 다른 국가에 납부할 수 있고, 지원 요청과 공헌은 또 다른 제3국에서 할 수도 있는 것이다. 기업은 이렇게 변화된 상황에서 훨씬 더 영향력을 갖게 되었고, 결과적으로 위대한 선 또는 악을 향한 가능성을 지니게 되었다.

20. 의사 전달 기술¹¹: 인터넷이 가져온 의사 전달 기술의 혁명은 기업 경영에 긍정적이고도 부정적으로 아주 많은 영향을 준다. 긍정적인 면으로는, 인터넷에 기반을 둔 협력을 통해 해묵은 문제들에 대한 해답을 제시하고 새로운 제품을 개발할 수 있다는 점이다. 이러한 제품과 해법은 사람들이 전 세계적으로 연결되는 데 드는 비용을 감소시켰다. 경쟁과 협력이 결합되어 탄생된 새로운 사업 형태는 전에는 적절하지 못했거나 전혀 만족스럽지 못했던 요구를 독창적인 방법으로 충족시킨다. 소비자와 다른 이해 관계자 모임은 다국적 기업에게 압력을 행사할 수 있는 힘을 얻었고, 빈곤 지역의 인권 존중, 환경 보호 등의 문제와 관련된 부정적 관행의 사례를 환기시켰다. 이러한 행동주의는 기업들이 이러한 지역에서 늘 책임감을 지니고 활동할 수 있도록 함으로써 벌금 비용을 줄이게 한다.

21. 부정적인 측면으로는, 우리는 이제 즉흥적인 충족과 정보의 풍요로 상징되는 세상에서 살고 있다는 점이다. 이러한 세상에서는 흔히 알려진 대로 시급함이 중요함을 밀어 낸다. 즉흥적 의사 전달이 우리의 주의를 끌 때에 모든 메시지는 우선적인 것이 된다. 우리에게는 더 이상 복잡한

11 〈진리 안의 사랑〉, 6항.

문제에 대한 충분한 검토와 사려 깊은 의사 결정 시간이 없는 것처럼 보인다. 심지어 중요한 것이라도 의사 결정은 점차 충분한 고려 없이, 그리고 정보의 공유도 거의 없이 이루어진다. 의사 결정을 준비하고 설명하는데 더욱 큰 어려움에 부딪히는 기업 리더들은 그들의 경험에 의존하게 된다. 그리하여 의사 결정을 설계하는 과정에서 개인의 가치와 믿음은 더욱 중요하게 되었다.

22. 경제의 금융화: 시장과 소득의 팽창을 가져온 세계화와 의사 전달 기술의 결합으로 기업 경영에서 금융 부문이 가장 두드러지게 되었다. ‘금융화’(financialisation)라는 용어는 제조업 중심에서 금융업 중심으로 자본주의 경제가 변화함을 의미한다. 금융 부문의 수입과 이익이 전 세계 경제에서 차지하는 비중이 점차 늘고 있는 것이다. 금융 관련 기구, 제도, 동기 등은 기업 경영의 운영과 이해에 상당한 영향력을 가지게 되었다. 비록 최근의 금융 위기가 금융화의 부정적인 효과에 대한 비판의 물결을 불러 일으켰지만, 금융 부문은 또한 수백만의 사람들에게 생산과 소비 활동을 위한 신용 금융의 접근을 더욱 쉽게 하였고, 파생 금융 상품으로 위험이 분산되도록 하였으며, 자본의 레버리지(leverage)*로 더욱 생산적이 되도록 이바지하기도 했다. 금융 부문은 또한 사회 윤리 펀드를 만들어 투자자들이 특정한 산업 또는 기업을 지원하거나 기피하게 함으로써 지속 가능한 경영 시스템을 강화할 수 있도록 하였다. 이는 금융 위기 동안 제기된 희망적인 결과에 따라 더욱 활성화된, 중요하고도 빠르게 성장하는 새로운 국면이다. <진리 안의 사랑>은 이러한 유형의 투자가 일반화되어야 함을 지적하고 있다. 곧 “경제나 금융계에 ‘윤리적’ 영역이나 부문이 생겨나게 하기 위한 노력이 필요하며, 더불어 경제 전체와 금융계 전체가

외적인 표시에 힘입어서뿐만 아니라 그 본성 자체에 내재되어 있는 요구를 존중함으로써 윤리적이 되도록 하려는 노력이 필요합니다.”¹²

23. 이와 같은 긍정적인 국면인데도 금융화는 여러 가지 종합적인 부정적 흐름과 결과를 가져왔다. 두 가지만 말하자면, 상품화와 단기 성과주의를 들 수 있다. 금융화는 인간의 기업을 가격으로만 그 의미를 축소시키며 완벽하게 기업 경영의 상품화를 꾀하였다. 특히 금융 부문은 기업의 목적을 주주의 부의 극대화와 동일시하면서 이러한 상품화 추세를 부추겼다. 주주 가치는 유일한 성과 지표가 되었고, 기업 리더의 성과와 가치도 그에 따라 결정되었다. 현재의 풍토에서 주주의 부의 극대화에 대한 요청은 여전히 지배적이며, 많은 경영 대학이 가르치는 주된 이론이다. 이러한 상품화와 더불어 단기 성과주의도 등장하는데, 이러한 상황에서 경영자는 단기 성공의 상승 잠재력에 집착하는 유혹을 받게 되고, 지나친 위험 부담이나 전략적 실패의 손실 위험은 과소평가된다. 비교적 짧은 시간에 막대한 부를 획득할 수 있는 기회가 장애 행위를 유발하는 강한 대가를 제공한다는 것은 그리 놀라운 일도 아닐 것이다. 베네딕토 16세 교황은 이러한 위험에 대해 다음과 같이 말하였다. “기업의 가장 큰 위험 가운데 하나는 의심할 바 없이 투자자들의 요구에 거의 전적으로 따름으로써 자신들의 사회적 가치를 제한하는 것입니다.... 기업들이 단기적이 아니라 장기적으로 자기 회사의 운명과 성과에 책임을 느끼는 안정된 기업가의 손에 맡겨지는 경우가 점점 더 드물어지고 있습니다.”¹³

* 역자 주: 다른 이의 자원을 이용하여 자금 조달 효과를 유발하는 것을 뜻하는 금융 용어.

12 <진리 안의 사랑>, 45항.

13 <진리 안의 사랑>, 40항.

24. 문화적 변화: 이미 논의된 바와 같이, 세계화에 따른 국가 관계와 의사 전달 기술을 통한 개인 관계 등 각각의 새로운 국면의 영향으로 의미심장한 문화적 변화가 일어났다. 그리스도인 기업 리더에게 두 가지 중요한 문화적 변화는 서구 사회의 개인주의 복귀와, 과거와 비교할 때 더욱 강도 높은 가족 붕괴를 들 수 있다. 경제적 그리고 심지어 사회적 공리주의 관점의 부활은 모든 인구가 다른 이들에게 끼칠 영향에는 아랑곳하지 않고, '내게 좋은 것'을 달성하는 데만 집중하도록 고무되고, 이는 결과적으로 가정생활에 부정적인 영향을 끼친다. '가치'는 상대적인 것이 되고, 개인적 선호와 사업적 이득에 대한 기여로만 측정된다. 일은 다만 각자가 선택하는 쾌락의 비용을 지불하기 위한 수단이 될 뿐이다. 권리는 의무보다 훨씬 더 중요한 것이 되고, 더욱 더 큰 선을 위한 희생 따위는 더 이상 고려 대상이 아니다. 이러한 현상은 고위 경영자에게 창출된 부의 지분을 획득하도록 불을 지폈고, 직원들에게는 권리 주장의 태도를 강화시켰으며, 소비자들에게는 즉각적 만족의 문화를 부추겼다.

25. 다행히 기업 경영과 관련하여 도덕적이고 영적인 삶을 더욱 신중하게 여기는 새로운 운동과 프로그램이 개발되었다. 신앙과 일, 그룹 활동, 일의 영성 프로그램, 기업 윤리 교육, 사회적 책임 프로젝트 등 모든 것이 “모든 것을 분별하여, 좋은 것은 간직”(1테살 5,21)하라는 성 바오로의 권고의 정신으로 기업 리더가 자기 회사를 관리할 수 있도록 도와준다.¹⁴ 이들 그룹과 운동의 많은 부분들이 기업 리더에게 그들의 일을 소명으로 볼 수

14 마리아 사업회(Focolare movement)의 공유 경제(Economy of Communion), 국제가톨릭기업인회(UNIAPAC), 레가투스(Legatus), 우드스탁 실무협의(Woodstock Business Conference), 친교와 자유 운동(Communion and Liberation movement)의 콤파냐 델레 오베레(Compagnia delle opere), 그리고 신앙과 기업 경영의 관계를 진지하게 받아들이는 기타 운동들도 참고하기 바란다.

있게 하고, 기업의 역할은 공동선에 이바지하는 것임을 깨닫게 해 준다.

26. 세계화, 개선된 의사 전달 기술, 그리고 금융화가 인간 공동체를 위해 긍정적인 결과를 가져올 수 있다는 점에는 의심할 여지가 없다. 단기적 재무 성과에 대한 건전한 존중 또한 그것이 의사 결정을 밀어 내기만 하는 것이 아니라 도움을 주는 것이라면 긍정적일 수 있다. 그러나 이러한 모든 추세는 복음적 삶을 사는 그리스도인들에게 인식되고, 건전한 문화적 기관에 각인된 윤리적 사회 원리들로써 인도되어야 한다. 그러한 흔들리지 않는 영향력이 없으면, 사회적 추세들은 ‘온전한 인간 발전’을 저해하는 위협을 받아들이게 된다.¹⁵ 이 부분이 바로 교회의 사회 교리와 하나님 사랑 안의 우리 신앙이 기업 리더에게 그리스도인의 소명에 충실할 수 있게 하는 진정한 관점을 제시하는 부분이다.

15 <진리 안의 사랑>, 11항.

판 단

윤리적 사회 원리들의 중요성

27. 이전 절에서 설명한 바와 같은 기업의 복잡한 상황에 대처하려면 기업 리더의 현명하고도 현실과 진리에 뿌리를 둔 판단력이 필요하다. 그렇지만 분별력 있는 판단을 내릴 수 있는 이러한 능력은 기업 리더가 속해 있는 가족, 종교, 교육 기관, 확장된 공동체 등 그들을 배출한 도덕적, 영적 문화 안에서 양성되어야 한다. 그리스도인 기업 리더에게 예수 그리스도의 복음은 그러한 문화의 핵심이다.

28. 이러한 복음은 이론이나 윤리가 아니라, 그리스도와 이루는 관계에 주된 기반을 두고 있는 사랑의 메시지이다.¹⁶ 이러한 관계, 이러한 사랑에 대한 소명이야말로 우리가 그것을 허락하기만 한다면 모든 그리스도인의 삶에 생명을 불어 넣고 힘을 있게 하는 것이다. 그것은 모든 그리스도인과 특히 기업 리더에게 윤리적이고 종교적인 시사점을 갖게 한다. 이러한 시사점은 교회가 신앙, 이성 그리고 실천 사이에 거침없이 대화하는 사회적 전통을 환기하는 것과 맞닿아 있다. 이러한 전통은 권위 있는 스승(가톨릭 사회 교리), 통찰력 있는 학자(가톨릭 사회 사상), 그리고 효과적이고

16 베네딕토 16세, 회칙 〈하느님은 사랑이십니다〉(*Deus Caritas est*), 2005, 1항.

원칙적인 실천가(가톨릭 사회 의식) 사이의 상호 보완적 관계로써 성장해 온 것이다. 다른 모든 전통과 마찬가지로 이는 기업 리더를 포함한 그리스도인들이 자기 직업의 삶 안에서 통찰과 수월성을 추구해 나가면서 꾸준하게 성장하고, 정화되고, 재정립되고 있다.

29. 기업 경영을 위한 이 전통의 중요 부분은 기본적이고 실천적인 차원의 윤리적 사회 원리들과, 기업은 인간의 공동체라는 전망으로 표명되어 왔다. 이것들은 함께 참되고 탁월하게 기업 경영을 하도록 하는 지침을 제시하는데, 이는 그 내용들이 인간 존재 그 자체와, 기업과 더 큰 공동체와 세상 안에서 인간의 변영이란 무엇인지 그 의미를 찾는 일에 기반하고 있기 때문이다.

I. 기업 경영을 위한 기본적 윤리 원리들: 인간의 존엄성과 공동선

30. 인간의 존엄성(Human Dignity): 교회의 사회적 전통의 참된 기반은 모든 인간이 나이, 신분, 능력에 상관없이 하느님의 모상이고, 따라서 침해할 수 없는 존엄성과 가치를 지니고 있다는 신념에 있다. 모든 인간은 자기 스스로 목적이어서, 결코 그 효용으로만 가치가 매겨지는 단순한 수단이 아니다. 그이지 그것이 아니며, 그 누구이지 그 무엇이 아니다(a who, not a what; a someone, not a something).¹⁷ 이 존엄성은 인간 존재라는 그 자체로 주어지는 것이다. 이는 성취되는 것도 아니고, 어떤 인간적 권세에게서 주어지는 선물도 아니며, 잃을 수 있는 것도 강제할 수 있는 것

17 교황청 정의평화평의회, 《간주린 사회 교리》(the Compendium of Social Doctrine of the Church), 108항.

도 아니며, 당연히 빼앗을 수 있는 것도 아니다. 따라서 모든 인간 존재는 그 개인의 특성과 상황에 상관없이 하느님께 받은 이 존엄성을 누리는 것이다.

31. 이러한 인간의 존엄성 덕분에 모든 인간은 그들 각자의 소명을 추구해야 하고, 다른 이와 친교 안에서 개인적 실현을 위해 노력해야 할 권리—사실은 의무—가 있다. 다음으로, 인간 존엄성은 우리 모두가 다른 이들의 번영을 침해하는 행동을 피하고, “우리 모두가 모두에게 책임”¹⁸이 있으므로 되도록 그 번영을 촉진시킬 의무 또한 수반하고 있음을 나타낸다.

32. 좀 더 구체적으로, 인간 존재는 다른 이들과 나누고자 하는 자기 성향(사회적 본성)뿐 아니라, 사고하고 자유 의지로 선택하는 능력에서 창조주의 모습을 지니고 있음을 보여 준다. 그러므로 인간의 번영은 늘 훌륭한 사고, 합리적 판단에 따른 자율적 선택, 그리고 사회 안에서 이루어지는 삶을 수반하였다. 진정으로 인간은 공동체 안에서만, 곧 다른 이와 친교를 나눔으로써만 능력, 덕 그리고 거룩함을 진실하게 발전시킬 수 있다.

33. 분명하게도 모든 인간은 하느님의 생명 안에 영원히 함께하는 초월적 운명을 지녔기 때문에 현세에서 누리는 번영은, 그것이 중요하지 않다는 의미는 아니지만, 결코 완전할 수 없다. 한편 현세에서 누리는 번영은 훌륭한 인간의 삶에 중요한 요소이지만, 물질적 부족 또는 과잉은 덕과 거룩함을 추구하는 데 흔히 방해나 방심의 요인이 되기도 한다.

18 요한 바오로 2세, 회칙 〈사회적 관심〉(*Sollicitudo Rei Socialis*), 1987, 38항.

34. 공동선(Common Good): 삼위일체이신 하느님의 공동체성을 반영하는 인간 존재의 사회적 성향은 또 다른 기본적 원리로 향하는데, 그것은 바로 공동선의 중요성이다. 제2차 바티칸 공의회는 공동선을 “집단이나 구성원 개개인이 더 완전하고 더 쉽게 자기완성을 달성할 수 있게 하는 사회 생활상 여러 가지 조건들의 총체”라고 정의한다.¹⁹ 공동선은 인간 존재들 사이에서 그들이 공유하는 목표를 향해 의지적으로 함께 활동하는 경우에 언제나 발전하게 된다. 그리하여 우정, 가정 또는 기업을 만들어 가는 일은 공동선을 창출하고, 이는 친구, 가족 그리고 기업에 관여된 모든 다양한 사람들 사이에 공유된다. 공동선은 개인적인 목표만 가지고 있지 않고 개인적으로만 성장하지도 않는 우리가 바로 관계를 지향하는 존재이기에 가능하다. 우리는 또한 진정으로 공유되는 공동의 계획에도 참여하는데, 이는 모든 참여자들이 누릴 수 있는 공유 재화를 만들어 낸다. 공동선은 모든 재화가 각 개인과 전체 인간 존재에게 개인적으로 그리고 공동체적으로 성장해 나가는 데 필요한 것이 될 수 있도록 포괄하고 지원한다.

35. 기업은 사회의 공동선에 이바지할 많은 중요한 조건들을 만들어 낸다. 기업이 생산하는 제품과 서비스, 제공하는 일자리, 그리고 사회에 가져다주는 경제적 그리고 사회적 잉여 가치, 이것들은 모두 국가와 인류 전체에 훌륭한 삶의 기반이 된다. 기업 활동이 충분하지 않은 국가는 그들의 가장 잘 훈련된 인력을 다른 국가에 잃기 쉬운데, 이는 그 인력들이 현재의 상황에서 자신과 가족의 미래를 전망할 수 없기 때문이다. 어떤 사회는 존엄성 안에서 이루어지는 인간의 삶을 보장하기 위한 충분한 공공재를

19 사목 헌장, 26항.

생산하지 못하기도 한다. 그러므로 기업은 모든 사회와 전체 세계 질서의 공동선에 필수적이다. 기업은 그 활동이 지적이고, 자유롭고, 사회적인 인간을 스스로 목적으로 보며 인간 존엄성을 지향할 때, 그리고 이러한 인간의 존엄성을 온전히 존중할 때 최대한 이바지할 수 있게 된다.

36. 진정으로 번영하는 기업과 시장은 어떠한 규모든지 사회에서 제공받는 것들에 의존한다. 법 규정, 재산권, 자유롭고 개방적인 경쟁과 같은 공공재부터 시작하여 공공재 제공, 건전한 통화와 재정 정책, 그리고 중요한 교통수단과 통신 기반 시설에 이르기까지 기업이 훌륭한 사회구조를 벗어나면 효과적으로 생산 활동을 할 수 없다. 이러한 공공재와 공동선의 요소들이 없거나 적절하게 기능하지 못한다면 기업은 어려움에 처한다. 그리고 기업이 의존하는 것은 건전한 정부만은 아니다. 국가 이전에 그 안에서 젊은이들을 교육하고, 기술과 덕성을 계발하며, 고용을 위해 그들을 준비시킬 건전한 도덕적 문화 환경이 필요하다. 활용할 수 있도록 사회가 만들어 주는 자원의 혜택을 받으면서, 기업의 상업 활동은 대신 스스로 공동선을 존중하고 유지해 나갈 수 있다.

37. 기업도 다른 주요 기능을 통해 사회 구성원의 복지를 지원한다. 적어도 훌륭한 기업은 지역적 또는 세계적으로 공동선을 훼손하는 행위는 어떠한 것이라도 주의를 기울여 피한다. 이러한 기업은 더욱 적극적으로 그들의 역량 안에서 진정한 인간적 요구에 봉사하고, 그리하여 공동선을 증진시킬 수 있는 방안을 활발하게 구한다. 어떠한 경우에는 이들 기업이 국내 또는 국제 수준의 더욱 효과적인 부문별 법 제도의 도입을 적극적으로 추진하기도 한다. 예를 들어 부패, 노동자 착취, 자연환경 파괴를 포함

하는 위대한 경영 전략들은 기업의 단기 비용은 낮출지 몰라도 해당 지역 사회의 미래 세대가 부담할 훨씬 높은 수준의 장기 비용을 초래하게 된다. 만약 이러한 경영 전략이 합법적이라면, 도덕적으로 행동하며 책임을 다함에 따라 실질적으로 값비싼 비용을 부담하는 더 양심적인 경쟁업체의 희생을 바탕으로 하여, 상대적으로 낮은 도덕의식을 지닌 기업이 경쟁적 우위를 차지하게 될 것이다. 이러한 ‘바닥치기 경쟁’(race to the bottom)은 개인의 도덕적 헌신만으로는 극복될 수 없고, 시장의 모든 이해 관계자들을 위한 더욱 효과적인 제도적 틀이 필요하다.

II. 기업 경영을 위한 실천적인 윤리 원칙들

38. 인간 존엄성 존중과 공동선은, 우리가 시장 체제 안에서 노동과 고용 자본의 체계를 잡고 그 채신의 과정들을 조율하는 방법에 영향을 주는 기본적인 원리들이다. 개별 기업과 상업 체제의 깊고 영속적인 목적은 어떤 형태로든 기업과 관계를 맺는 모든 이의 진정한 인간적 요구에 주의를 기울여야 한다는 것이다. 특히 기업이 수행해야 할 세 가지 상호 연결된 활동이 있다.

- 제품과 서비스의 창출, 개발 그리고 생산을 통해 진정한 인간적 요구에 주의를 기울인다.
- 선하고 생산적인 일을 조직한다.
- 지속적인 방법으로 부와 번영을 창출하고 공유할 수 있도록 자원을 활용한다.

39. 교회의 사회적 전통은 의사 결정자가 선의를 가지고 다가갈 수 있게 하는 실천적인 원칙들을 제공함으로써 이러한 세 가지 상호 연결된 활동에 주의를 기울인다. 이러한 실천적인 원칙들은 기본 원리들에 근거하고 있으며, 오늘날 기업 경영의 특성이기도 한 다양한 문화와 신앙의 상황을 존중한다. 이들 원칙은 또한 그리스도인 기업인의 소명과 진정한 기업 리더의 역할을 명확하게 하는 데 도움을 준다.

1) 제품과 서비스를 통해 세상의 요구에 부응함

40. 성공적인 기업은 혁신, 창의성, 자발성 등을 충분히 발휘하여 진정한 인간적 요구를 최대한 식별해 내고 주의를 기울이는 데 노력한다. 그들이 생산해 내는 것은 전에도 생산한 것이지만 때로는 의료, 의사 전달 수단, 신용, 식품, 에너지 그리고 복지 공여 등의 부문처럼 종종 인간의 요구에 부응하는 새로운 방식을 만들어 내었다. 이들 기업은 점진적으로 제품과 서비스를 개선하고, 이들이 참으로 잘하는 곳에서는 사람들의 삶의 질을 향상시킨다.

41. 공동선에 대한 기여(In contribution to the common good)²⁰: 《간추린 사회 교리》에서 언급하듯이, “기업은 유용한 제품과 서비스의 생산을 통해 사회의 공동선에 봉사하는 그들의 역량으로 특징을 드러내야 한다.”²¹ 기업은 본질적으로 이타적이다. 곧 기업은 사람들의 타고난 재능, 능력, 열정, 기술 등을 결합시키고, 그리하여 일하는 인간을 성장시키는 것이다. 공동 작업으로 수행하는 그들의 과업들은 건강한 공동체가 필요로 하는

²⁰ 《간추린 사회 교리》, 164-167항.

²¹ 《간추린 사회 교리》, 338항.

제품과 서비스를 생산한다. “기업 리더는 투기꾼이 아니라, 본질적으로 혁신가다. 투기꾼은 이익 극대화가 자기 목표이다. 그에게 기업은 단순히 목적을 위한 수단일 뿐이고, 그 목적은 바로 이익이다. 투기꾼에게 도로와 병원과 학교의 건설은 그 자체가 목적이 아니라, 이익 극대화의 목표를 향한 수단일 뿐이다. 투기꾼이 결코 교회가 공동선의 건설인과 대리인으로 상정하고 있는 기업 리더의 모델이 아닌 것은 아주 분명한 일이다.”²² 반대로, 그리스도인 기업 리더는 진실하게 훌륭한 제품을 생산하고, 진실하게 섬기는 서비스를 창출해냄으로써 공동선을 위해 봉사한다. 기업이 생산해 내는 제품과 서비스는 진정한 인간적 요구에 부응해야 한다. 이는 생명을 구하는 의료기기, 빈민 대출 금융, 사회적 투자와 같이 분명한 사회적 가치를 지닌 분야뿐 아니라 빗장, 책상, 직물 등과 같은 단순한 제품으로부터 폐기물 처리, 도로망 건설, 교통 기반 시설 구축 등 복잡한 시스템에 이르기까지 인간의 개발과 충만에 진실로 기여하는 모든 것들을 포함한다.

42. 비오 11세 교황은 1931년에 출간된 회칙 〈사십 주년〉(*Quadragesimo Anno*)에서 기업이 다른 이를 위해 “참으로 유익한 재화를 생산하는” 것에 대한 중요성을 기술하였다.²³ 훌륭한 기업가란 “봉사를 이익에 우선하여 생각하는 사람이고, 진정한 가치를 지니는 제품을 창출하기 위해 노동자를 고용하는 사람이고, 헛된 노력이나 심지어 위해하고 악한 것들을 만들어 내는 데 참여하도록 요구하며 노동자들을 부당하게 대하지 않는 사

22 베르토네 추기경(Cardinal Bertone), ‘이익보다 위대한 목적’ 참조, 기업계의 윤리에 관한 기업인 정상회의, 2011년 6월 16일 로마(http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_seg-st_20110616_business-ethics_en.html).

23 비오 11세, 회칙 〈사십 주년〉(*Quadragesimo Anno*), 1931, 22항.

람이고, 소비자들의 미숙함과 취약함을 악용하여 그들에게 불필요하거나 심지어 그들에게 유해하기까지 한 것들에 자기 돈을 지불하도록 유혹하기보다는 소비자들에게 유용한 제품과 서비스만을 제공하는 사람이다.”²⁴ 요구는 인간의 행복에 필수적이지 않은 갈망을 의미하는 단순한 욕망과는 구분되어야 한다. 극단적인 예를 들자면, 약물 오남용, 포르노, 도박, 폭력적 비디오 게임 그리고 다른 위해한 제품과 같이 단순한 욕망을 충족시키는 것은 인간의 행복에 이롭지 못할 수 있다. 욕망에 대한 이러한 몰두는 흔히 ‘소비주의’(consumerism)로 불리기도 하는데, 이는 생산과 소비를 공동선으로부터 분리시키며 인간의 성장을 방해한다.²⁵ 진정으로 훌륭한 제품은 위계적 질서가 있는 소비자의 요구에 봉사한다. 예를 들어 영양 있는 제품에 대한 요구는 분명히 도박과 같은 오락에 대한 욕망보다 중요한 것이다. 이는 객관적 이치이며, 제품과 서비스의 생산 활동이 단순한 효용 가치가 아닌 진리를 따라야 하는 이유이기도 하다.

43. 가난한 이들과 연대 안에서(In solidarity with the poor): 제품과 서비스의 생산 활동은 “점차적으로 확장되는 연대 관계”를 가지는데, 이는 기업 공동체를 위해 중요한 쟁점과 기회를 가져온다.²⁶ 특별한 요구를 지니는 사람들을 포함한 가난하고 취약한 이들을 연대성의 정신 안에서 식별해야 하는 중요성은 단기 이익에 내몰리는 시장에서 종종 간과된다.²⁷ 그리스도인 기업 리더는 무시당하는 이 사람들을 위하여 봉사할 기회에 깨

24 오스왈드 폰 넬-브뤼닝(Oswald von Nell-Breuning), 《사회적 경제의 재조직》(Reorganization of Social Economy), (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115-116.

25 요한 바오로 2세, 회칙 〈백주년〉(Centesimus Annus), 1991, 36항.

26 〈백주년〉, 43항.

27 〈간추린 사회 교리〉, 192-196항.

어 있어야 하고, 이를 적합한 사회적 책임뿐 아니라 하나의 훌륭한 사업 기회로도 볼 수 있어야 한다. 소규모 기업, 소액 대출, 사회적 투자 기금과 같은 ‘피라미드의 하층부’(bottom of the pyramid)를 위한 제품과 서비스 부문의 발전은 가난한 이들의 요구에 주의를 기울이는 데 중요한 역할을 하였다. 이러한 혁신들은 극도의 가난에서 사람들을 구제할 뿐만 아니라, 그들의 창의성과 기업가 정신에 활기를 불어 넣음으로써 발전의 역동성을 촉발시키는 데 기여한다.²⁸

2) 선하고 생산적인 일을 조직함

44. 기업은 제품과 서비스를 창출하면서 사람들이 함께 일하도록 조직한다. 성공적인 기업은 선하고 효과적이며, 효율적이고도 열의를 가지게 하며, 자주적이고 협력적인 일을 설계한다. 인간의 일이 설계되고 관리되는 방식은 기업이 시장에서 경쟁할 수 있는 여부뿐 아니라, 인간이 자신의 일을 통해 발전할 수 있는지에 중요한 영향을 준다. 성 요한 바오로 2세 교황은 다음과 같이 설명하였다. “만일 전에는 생산의 결정적 요인이 땅이었다면, 그 후에는 기계와 생산 수단의 총체로서의 화폐의 자본이고, 이제는 그 주요인이 점점 더 인간 자신이 된다. 곧 인식과 학문을 통해 나타나는 인식 능력, 연대적 의지를 조직할 능력, 다른 이의 욕구를 이해하고 그것을 충족시킬 능력이다.”²⁹ 더욱 가속화되어 가는 세계화와 빠르게 변하는 시장 가운데, 현명한 작업 조직은 기업의 민첩성, 민감성 그리고 역동성을 보장한다. 이는 분별력 있는 규제가 경제적 관계와 사고방식을 지속 가능한 방식으로 발전하도록 보장하고, 덕성을 지닌 기업이 성취를

28 〈진리 안의 사랑〉, 45항.

29 〈백주년〉, 32항.

통해 성공적으로 이익을 창출해 내고 두각을 나타낼 수 있을 때 더욱 촉진될 것이다.

45. 존엄한 노동을 장려한다(Foster dignified work): 비오 11세 교황은 “그것은 수치이다.”라고 하면서 1931년에 반포한 <사십 주년>에서 “생명 없는 물질은 공장에서 값있는 상품이 되어 나오지만, 이 세상에서 가장 고귀한 인간은 그 곳에서 한갓 쓰레기로 변하고 만다.”라고 하였다.³⁰ 인간 노동의 위대함은 제품과 서비스의 향상을 이끌 뿐만 아니라, 노동자 자신을 성장시키기도 하는 것이다. 가톨릭 사회 전통은 일의 본질과 그것이 어떻게 인간에게 영향을 주는지 강조해 왔다. 성 요한 바오로 2세 교황은 ‘노동의 주관적 차원’(the subjective dimension of work)을 ‘객관적 차원’(objective dimension)과 구별하여 언급하였다. 그는 인간이 노동할 때 단순히 더 만들어 내는 것이 아니라, 자기 스스로 더욱 높은 차원의 존재로 되어 가는 것이라고 밝혀 줌으로써 멋진 전망을 제시한다. 노동이 가져오는 변화는 객관적인 차원만으로는 충분히 설명되지 않는다. 노동의 주체인 노동자 자신 또한 자기 노동에 영향을 받는 것이다. 회사의 간부, 농부, 간호사, 경비, 엔지니어, 무역인 등 그 어떤 노동이라도 세상(객관적 차원)과 노동자(주관적 차원)에게 변화를 주는 것이다. 노동이 인간을 변화시킬 수 있으므로, 인간의 존엄성을 향상시킬 수도 억압할 수도 있고, 인간을 성장시킬 수도 해칠 수도 있다. 그리하여 “노동의 존엄성은 그 근거를 객관적인 차원이 아니라 원칙적으로 주관적인 차원에서 찾아야 한다.”³¹ 그러한 관점에서 노동을 생각할 때, 우리는 사용자와 노동자가 공동으로 헌

30 <사십 주년>, 55항.

31 <노동하는 인간>, 6항.

신하여 그 멋진 전망을 향한 노동으로 향상시킬 수 있어야 할 것이다. 이야말로 건전한 기업 관행과 윤리의 일치인 것이다.

46. 주관적 차원의 노동을 인식함으로써 노동의 존엄성과 중요성을 인정하게 된다. 이는 우리가 “노동이 ‘인간을 위해’(for man) 있는 것이지 인간이 ‘노동을 위해’(for work) 있는 것은 아니다.”는 사실을 알게 해 준다.³² 직원들은 단순한 ‘인적 자원’(human resources)이나 ‘인적 자본’(human capital)이 아닌 것이다. 결과적으로 노동은 인간 존재의 역량과 자질에 맞게 설계되어야 하며, 그리하여 사람들이 마치 기계처럼 자기 일에 맞추어 가도록 단순히 요구해서는 안 된다. 훌륭한 노동은 노동자의 지성과 자유를 위한 기회를 제공하고, 노동의 맥락 안에서 진정한 협력과 사회적 관계를 고취시키며, 노동자의 건강과 물리적 복지를 훼손하지 않는다. 이를 위해 기업의 리더는 적합한 사람을 알맞은 일자리에서 성장시키기 위한 자유와 책임 그리고 역량을 가질 필요가 있다. 훌륭한 노동은 진정한 인간적 요구를 향하고 있어 다른 이들뿐 아니라, 노동자 자신과 가족의 번영을 제공한다. 훌륭한 노동은 결과적으로 생산적이어서 노동자가 생계를 위한 수입을 얻을 수 있도록 제대로 조직되고 관리되어야 한다. 더욱이 보상 구조는 진실한 방식으로 노동에 몰입한 노동자가 필요한 존경과 임금을 자기 기업에서 받을 수 있도록 할 수 있어야 한다. 회칙 〈어머니요 스승〉은 이 점에 대해 명백하게 밝히고 있다. “경제 체제의 구조와 조직이 노동을 하는 한 사람 한 사람의 인간 존엄성을 위태롭게 만들거나 책임 의식을 약화시키거나 행동의 자유를 박탈한다면, 비록 거기서 막대한 재화가 생산되고 정의와 형평의 규범에 따라 그 분배가 이루어진다고 하더라도

32 〈노동하는 인간〉, 6항.

도, 그러한 경제 체제는 정의에 어긋나는 것이다.”³³

47. 보조성의 체계를 만든다(Create subsidiary structures): 보조성의 원리는 하나님의 모상을 닮은 인간 존재의 변영이 지성과 자유의 활용을 수반한다는 확신에 근거하고 있다. 인간의 존엄성은 지성과 자유를 불필요하게 제약하거나 억압한다면 결코 보장될 수 없다. 보조성의 원리는, 인간 사회 안의 더 작은 공동체가 더 큰 공동체 안에 존재하고 있음을 인식한다. 예를 들어, 그 자체로 하나의 작은 공동체인 가족은 마을이나 도시의 한 부분이며, 더 나아가 한 지방 정부 단위, 그리고 결국 국가의 한 부분인 것이다. 보조성의 원리는 가장 긴밀한 영향력을 지닌 공동체들의 자유와 조언이 결코 자의적으로 무시되어서는 안 된다고 강조한다. 성 요한 바오로 2세 교황이 말하였듯이, “상위층의 사회(공동체)는 하위층 사회(공동체)의 내적 사안에 간섭하여 그 고유의 임무를 제거하면 안 되고, 오히려 반대로 필요한 경우에는 공동선을 목표로 그 행동이 하위층 사회(공동체)의 행동과 조화되도록 지원하고 도와주어야 한다.”³⁴

48. 대개 국가의 체계에 적용되는 보조성의 원리는 기업 조직에도 적용된다. 공동의 목적을 달성하며, 구성원 간에 그리고 기업 조직이 봉사하는 당사자들 간에 올바른 관계를 만들고 유지하고자 우리의 지성과 자유를 활용할 수 있을 때, 우리는 우리의 일에서 최상으로 발전할 수 있다. 다시 말해, 작업장이 더욱 참여적일수록 노동자 각자는 더욱 발전하기 쉽다. 직원들은 특히 일상적인 매일의 일에서 자기 목소리를 낼 수 있어야

33 <노동하는 인간>, 83항.

34 <백주년>, 48항; 교황청 정의평화평의회, <간주된 사회 교리>, 185-186항; <가톨릭 교회 교리서>(Catechism of the Catholic Church), 1883항.

한다. 이는 자발성, 혁신성, 창의성 그리고 공유되는 책임감을 더욱 진작시킬 것이다.

49. 보조성의 원리는 기업 리더에게 훌륭한 통찰을 제공한다. 이 원리는 기업 리더가 자기 권력을 기업 조직의 모든 이를 섬기는 데 활용할 수 있도록 장려하며, 그들의 권한으로 모든 직원들의 발전을 위해 봉사하였는지에 관한 질문을 상기시킨다. 구체적으로 이 원리는 기업 리더에게 다음의 세 가지 연관된 책임에 헌신하게 한다.

- 회사의 모든 계층에서 자율성과 의사 결정의 범위를 규정한다. 기업 리더는 이를 가능하고 유의미한 것이 될 수 있도록 허용해야 하지만, 의사 결정의 권한은 한 개인 또는 집단이 의사를 결정하는 데 필요한 정보 접근 능력을 넘지 않도록 제한도 설정해야 한다. 그리하여 그들의 의사 결정 결과가 그들 책임의 영역을 벗어나지 않도록 해야 한다.
- 직원들이 그들의 과업을 수행하기 위한 올바른 도구와 훈련 그리고 경험을 가질 수 있도록 가르치고 제도를 마련한다.
- 과업과 책임이 있는 이들이 그들의 의사 결정을 진정한 자유 안에서 수행할 수 있도록 신뢰의 기업 문화를 구축한다. 보조성의 원리를 알고 있는 기업은 모든 구성원 사이의 상호 신뢰와 공유된 책임감을 보살핀다. 이는 직원들이 그들의 진정성 있는 열의와 훌륭한 성과 사이에 관련이 있음을 분명하게 인식할 수 있게 한다.

의사 결정에 관한 이 마지막 관점이야말로 보조성의 원리를 위임과 구별해 준다. 위임하는 이는 책임 또는 의사 결정권을 부여하지만, 이는

언제든 다시 박탈될 수 있다. 그러므로 위임은 직원들에게 보조성의 원리를 따라 이루어진 방식만큼의 우수성과 진정한 열의를 요구하지 못하며, 따라서 직원들은 완전한 책임을 수용하고 성장할 가능성이 적어지는 것이다.

50. 보조성의 원리 아래서 신뢰받고, 훈련되고 경험을 가지며, 책임 수준을 정확하게 알고 있고, 의사 결정의 자유를 가진 낮은 계층의 직원들은 그들의 자유와 지성을 완전하게 활용할 수 있고, 그리하여 그들은 참으로 ‘동료 사업가’(co-entrepreneurs)인 사람들로써 성장할 수 있는 것이다. 팀의 리더에서 최고 경영자에 이르기까지 모든 계층의 기업 리더에게 이는 매우 부담되지만 보람 있는 일이다. 보조성의 원리에 따라 일하는 것은 절제와 섬기는 리더의 역할을 겸허히 받아들이는 것이 필요하다.

기업 경영을 위한 여섯 가지 실천적인 원칙

인간 존엄성의 존중과 공동선의 추구 원리는 교회 사회 교리의 기반이다. 기업 경영을 위한 여섯 가지 실천 원칙과 함께 이들 원리들은 기업 경영의 포괄적인 세 가지 목표에 대한 더욱 구체적인 지침을 제공한다.

제품과 서비스의 창출과 개발을 통해 세상의 요구에 부응함

1. 기업은 매우 훌륭한 제품과 진정으로 섬기는 서비스를 생산함으로써 공동선에 이바지한다.
2. 기업은 도움이 필요한 사람들과 궁핍하고 취약한 계층에 대해 주의를 환기함으로써 가난한 이들과 함께하는 연대성을 유지한다.

선하고 생산적인 일을 조직함

3. 기업은 인간 노동의 특별한 존엄성을 촉진함으로써 공동체에 이바지한다.
4. 보조성을 포용하는 기업은 직원들에게 조직의 사명에 이바지하면서 적절한 권한을 행사할 수 있는 기회를 제공한다.

지속 가능한 부를 창출하고 이를 공정하게 분배함

5. 기업은 자본, 인간, 환경 등 그들에게 주어진 자원에 대한 관리의 모범을 보인다.
6. 기업은 직원, 소비자, 투자자, 공급자, 지역 사회 등 모든 이해 관계자에게 자원을 공정하게 분배한다.

3) 지속 가능한 부를 창출하고 이를 공정하게 분배함

51. 기업가는 자신의 창의성을 발휘하여 노동의 재능과 에너지를 조직하고, 자본과 지구의 풍부함에서 나온 다른 자원들을 조합하여 제품과 서비스를 생산한다. 이것이 효과적으로 이루어졌을 때, 보수가 좋은 일자리가 창출되고, 이익이 실현되며, 결과로 나오는 부는 투자자와 공유되고, 모든 이해 관계자가 발전한다. 기업이 기능을 제대로 하고 있는지 그 지표로서 이익의 타당한 역할을 교회는 인정한다. 기업이 이익을 창출할 때 이는 일반적으로 생산의 요소들이 적합하게 사용되었다는 것과, 이에 상

응하는 인간의 요구들이 적절하게 만족되었다는 것을 의미한다.³⁵ 수익을 내는 기업은 부를 창출하고 번영을 촉진함으로써 개인을 발전시키고 사회의 공동선을 실현한다. 그렇지만 부를 창출한다는 것은 재무적 이익에만 국한되지 않는다. 바로 ‘부’(wealth)의 어원은 좀 더 포괄적 관점인 ‘(모든) 존재의 행복’(well-being)을 나타낸다. 곧 다른 이의 물리적, 정신적, 심리적, 도덕적 그리고 영적 차원의 안녕을 포함하는 개념이다. 부의 경제적 가치는 불가분하게 이러한 더욱 넓은 관점의 복지와 연결되어 있는 것이다.

52. 자원을 관리한다(Stewarding resources): 훌륭한 관리인은 그들이 돌보는 자원을 창의적이고 생산적으로 다룬다고 성경은 가르친다.³⁶ 그들은 풍요로운 창조물을 단순히 취하기만 하지 않고, 자기 재능과 기술을 활용하여 자신에게 주어진 자원에서 더욱 더 많은 것을 생산한다. 기업 경영의 맥락에서 볼 수 있는 이러한 모습은 비용을 제외한 이익 잉여금인 재무적 이익이고, 이는 기업의 지속 가능성을 쉽게 한다. 최고의 기업 리더는 자원을 효과적으로 활용하고, 기업 조직에 활력을 불어넣는 적정 수준의 수익, 차익금, 시장 점유, 생산성과 효율성을 유지한다. 재무적인 부가 창출되지 않는다면, 이를 분배할 수도 없고 기업 조직은 유지될 수도 없다.

53. 이익이 기업 조직의 건강의 척도이기는 하지만, 유일한 척도도 아니고 기업 경영을 평가하는 가장 중요한 요소도 아니다.³⁷ 이익은 기업이 존속하기 위해 필요하지만, “이익이 유일한 목적이 되어, 공동선을 궁극 목

35 <백주년>, 35항.

36 마태 25,14,30.

37 <백주년>, 35항.

적으로 하지 않고 부적절한 수단을 통해 이익을 창출한다면, 부를 파괴하고 빈곤을 초래할 위험이 있다.”³⁸ 이익은 음식과도 같은 것이다. 생명체는 그것을 섭취하지만, 그것이 최우선의 실존적 목적은 아닌 것이다. 이익은 훌륭한 하인이긴 하지만, 주인이 되기에는 부족하다.

54. 재무 자원이 중요한 것처럼 자연 환경에 대한 관리 또한 물질, 문화적 측면에서 중요하다. 베네딕토 16세 교황이 말하였듯이, “환경은 하느님께서 모든 이에게 주신 선물로서, 이를 사용하는 우리는 가난한 이들과 미래 세대와 인류 전체에 대한 책임이 있다.”³⁹ 창조는 우리가 발견하는 것이지 만들어 내는 것은 아니라는 이치와 더불어 부여받은 것이다. 살아 있는 생명체와 자연 환경은 진정한 인간의 요구에 봉사하는 데 적절하게 사용될 수 있다. 지속적인 창조 과정 안에서 하느님의 협력자인 우리는 우리를 둘러싼 세상을 침해하기보다 존중해야 할 의무가 있다. 우리는 이 세계를 경작할 자유는 있지만, 그것을 황폐시킬 자유는 없다. 또한 창세기의 앞 장들이 나타내고 있듯이, 우리는 세상에 대한 사려 깊은 통치권을 행사하고 그것을 경작하여 열매를 맺게 하도록 부름을 받았지만, 세상을 우리 마음대로 착취할 자유는 가지고 있지 않다.

55. 공정하게 분배한다(Distribute justly): 부와 번영의 창조자로서, 기업과 그 리더는 부를 공정하게 분배할 수 있는 방법을 찾아야 한다. 이는 직원들에게는 공정 보상권 원칙에 따른 공정한 임금, 소비자에게는 공정한 가격, 주주들에게는 공정한 수익, 공급 업체에게는 공정한 가격, 그리고 지

38 <진리 안의 사랑>, 21항.

39 <진리 안의 사랑>, 48항.

역 사회에게는 공정한 세금 납부를 의미한다.⁴⁰

56. 하느님의 창조물이 부자와 가난한 이, 권력 있는 자와 힘없는 이, 현재와 미래의 인류 등 모든 사람을 위한 것이라는 점을 받아들인다면, 결국 모든 자원은 일종의 ‘사회적 담보’로서 인류에 가톨릭 사회적 전통은 이러한 의무를 자본뿐 아니라 재산에도 적용되는 것으로 이해하고 있다. 재산과 자본이 법규를 따라 개인적으로 소유된다 할지라도 사유 재산권은 “재화가 만인을 위한 것이라는 사실에서 공동 사용권에 예속된다.”⁴¹ 이러한 원칙은 기업 리더에게 그들이 행하는 가격의 설정, 임금의 할당, 소유권의 공유, 배당의 분배, 채무 관리 등의 방식이 가지는 분배의 효과를 숙고하도록 설득한다. 그들의 의사 결정은 부의 획일적 균등이 아닌 공정한 분배를 지향해야 한다. 이로써 사람들의 욕구를 충족시키고, 그들의 공헌과 위험 부담을 보상하며, 기업 조직의 재무적 건강을 보존하고 증진시킬 수 있어야 한다. 특히 연명을 위한 수단과 같은 땅의 결실들에 대해 사람들이 정당하게 접근하는 것을 막는 행위는, 그 결실들을 발견하고, 경작하며, 사용하라고 인류에게 내리신 하느님의 명령을 부정하는 것이 된다.

III. 인간 공동체로서의 기업

57. 이 여섯 가지 원칙들은 우리에게 기업의 목적에 주목하도록 한다. 그

40 《간주린 사회 교리》, 171-181항.

41 《노동하는 인간》, 14항.

것은 성 요한 바오로 2세 교황이 말한 “이윤을 남기는 것만이 아니라, 기업체 자체가 다양한 방법으로 사람들의 기본 욕구를 충족시키려고 노력하며, 전체 사회에 봉사할 특별한 집단을 형성하는 인간들의 공동체로서 존재하는 것이다.”⁴² ‘인간들의 공동체’(community of persons)라는 구절이 오늘날 기업 경영 문헌에 흔한 것은 아니지만, 이는 실제로 기업과 회사가 할 수 있는 궁극의 실현을 가장 잘 표현한다. ‘함께’(cum)와 ‘빵’(panis)에서 나온 ‘기업’(company)과 ‘동반자’(companions)라는 단어의 어원은 ‘빵을 함께 나누다’를 의미한다. 라틴어의 ‘몸’(corpus)에서 나온 ‘회사’(corporation)라는 단어의 어원은 ‘하나의 지체로 결합된’ 인간 공동체를 의미하는 것이다.

58. 우리가 기업 조직을 인간의 공동체로 생각한다면, 우리를 모여 있게 하는 결속력은 다만 법적인 계약이나 서로의 이해관계만이 아니라, 오히려 세상에 봉사하고자 다른 이들과 공유하는 진정한 재화에 대한 헌신에 있다는 점이 명백해진다. 자기 이익, 계약, 효용, 재무적 이익 극대화 등의 의미를 잃게 하는 하나의 ‘지분 결합체’(society of shares)로만 단순히 기업 경영을 고려하는 것은 위험하고도 잘못된 정보를 전하는 것이다.⁴³ 노동이 가지는 한 가지 고유한 특성은 “우선 사람들을 결합시키는 데 있다. 여기에 노동의 사회적인 힘, 곧 공동체를 건설하는 힘이 있다.”⁴⁴ 이러한 이해는 기업 경영 내부와 주변의 인간관계 부족으로 종종 일어나는 시장 경제의 영적인 가난을 피할 수 있도록 도와준다.⁴⁵

42 <백주년>, 35항.

43 <백주년>, 43항.

44 <노동하는 인간>, 20항.

45 <진리 안의 사랑>, 53항.

59. 여섯 가지 원칙을 따라 기업을 인간의 공동체로 건설하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 특히 대규모 다국적 기업들은 구성원 안에 인간의 공동체를 장려하기 위한 제도와 정책을 만들어 나가는 것이 도전적인 일임을 쉽게 발견하게 된다. 그렇지만 대규모 또는 소규모 기업의 리더는 삶을 개선하는 습관과, 어떠한 직업에도 중요한 품성의 자질과 같은 개인의 덕을 쌓아 감으로써 크게 도움을 받을 것이다. 다음에서 더욱 자세하게 논의될, 기업 경영 전문가에게 중요한 두 가지 덕성은 실천적 지혜와 정의감이다. 분별력 있는 판단(실천적 지혜)과 올바른 관계(정의감)를 실제로 대체할 수 있는 것은 없다. 위의 여섯 가지 원칙들이 매일의 일에서 생기는 도전들에 대응하기 위한 훌륭한 판단력에 필요한 모든 것을 제공하는 것은 아니다. 이들 원칙이 청사진이나 기술적 해답을 제공하는 것은 아니며, 그러한 의도도 가지고 있지 않다. 복음에 의해 그리스도인들에게 인식된 윤리적 사회 원칙들은 훌륭한 기업을 위한 방향을 제공해 주며, 그 방향은 특정한 사례에서 발생하는 복잡성과 긴장을 지혜롭게 관리할 수 있는 공정한 기업 리더의 숙련되고 지적인 판단력의 영역에 속한다.

“행위의 증거자”: 포부를 실천으로

60. 성 요한 바오로 2세 교황이 말하였듯이 “교회는 다른 어느 때보다도 자신의 사회적 메시지가 그 내적 일관성과 논리로서보다는, 업적의 증거에 있어서 권위와 신뢰를 얻는다는 것을 의식하고 있다.”⁴⁶ 상당수가 신심 깊은 평신도인 이들 행위의 증거자는 “단지 수동적인 수혜자가 아닌, 실천이 필요한 결정적 순간에 와 있는 교회 사회 교리의 투사들이다. 그들은 또한 현장에서 습득한 경험과 그들 스스로의 구체적인 기술 덕분에, 사회 교리를 형성해 가는 사목자들의 소중한 협력자들이 되기도 한다.”⁴⁷

61. 그리스도인 기업 리더는 진정성 있는 기업가 정신을 입증하고, 하느님께 받은 기업 경영의 소명을 아낌없이 충실하게 받아들이는 책임을 인식하고 있는 행위의 실천가들이다. 이들은 경제학 문헌이나 경영학 교과서에 자주 언급되는 재무적 성공, 계몽된 진보적 이기주의, 관념적인 사회 계약 등과 같은 것을 훨씬 초월하는 것에서 동기를 얻는다. 신앙이 그리스도인 기업 리더들에게 자기 개인적인 이해관계와 열망이 유일한 추진력이 아닌, 하느님께서 주관하시는 더욱 더 큰 세상을 보도록 하는 것이다.

46 <백주년>, 57항.

47 베네딕토 16세, 회칙 <어머니와 스승> 반포 50주년 기념 연설 Address to Participants on the 50th (2011년 5월 16일), http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2011/may/documents/af_benxvi_spe_20110516_justpeace_en.html

62. 그리스도인 기업가 조직들과 교회는 그리스도인 기업 리더들이 세상에서 복음을 실천하도록 그들을 후원하고 이끈다.⁴⁸ 이들 실천가들과 그들을 후원하는 조직들이 없다면, 가톨릭의 사회적 전통은 살아 있는 실재라기보다 다만 생명이 없는 언어가 될 것이다. 야고보 사도가 우리에게 말해 주듯이 “믿음에 실천이 없으면 그러한 믿음은 죽은 것입니다.”(야고 2,17)

63. 불행하게도 기업 경영계에 있는 신앙인들 가운데에는 자기 신앙과 도덕적 신념을 증언하는 데 실패하고, 또한 그에 따라 영감을 받지 못한 이들이 있다. 우리는 리더들이 그들의 권한과 리더십의 지위를 남용하여 일으키는 많은 추문을 목격하여 왔다. 그들은 자만, 탐욕, 욕망 그리고 다른 치명적인 악덕에 굴복한 것이다. 이들 거대 추문들의 사례뿐 아니라, 또한 비극적인 것은 그리스도인들 가운데 불법적이거나 수치스러운 행위는 아니라 하더라도 마치 하느님께서 계시지 않는 것처럼 스스로 세상에 순응하는 이들이 있다는 것이다. 그들은 세상 안에 살고 있는 것뿐 아니라, 세상이 어떻게 될지 결정하기도 한다. 그리스도인 기업 리더가 자신의 기업 조직 안에서 복음 말씀대로 살아가는 데 실패한다면, 그들의 삶은 “하느님과 종교의 참 모습을 보여 주기는 고사하고 오히려 가려 버리는 것이 된다.”⁴⁹

64. 신앙은 사회적 영향력을 갖는다. 곧 그것은 개인적인 영역만은 아닌

48 이들 조직 가운데 국제가톨릭기업인회(UNIAPAC)과 그 부속 기구들, 레가투스(Legatus), 우드스탁 실무협의(Woodstock Business Conference) 등이 있고, 새로운 운동으로는 마리아 사업회(Focolare)의 공유 경제(Economy of Communion), 친교와 자유(Comunione e Liberazione)의 콤파냐 델레 오페레(Compagnia delle Opere), 기업 책임을 위한 범종교 센터(Interfaith Center for Corporate Responsibility) 같은 투자 그룹 등을 참조하기 바란다.

49 사목 한장, 19항.

것이다. 교회의 사회 교리는 “그리스도교 메시지의 일부분이다. 그 이유는 이 교리가 사회생활에서 그리스도교 메시지의 직접적 결과들을 제시하며, 증언해야 할 구원자 그리스도 안에 정의를 위한 일상 노동과 이와 관련된 투쟁을 두기 때문이다.”⁵⁰ 교회의 사회 원리들은 기업 리더들이 행동을 취할 것을 요구하고 있다. 그리고 오늘날의 도전적인 환경으로 그들이 어떻게 행동하는지는 전에 없이 중요해졌다.

65. 베네딕토 16세 교황의 회칙 <진리 안의 사랑>은 실천을 위한 전망을 제시한다. 교황은 ‘주고받는 선의인 사랑’(love received and given)은 바로 교회 사회 교리의 핵심이라고 가르친다.⁵¹ 사랑은 “모든 인간과 인류 전체의 진정한 발전에 근본적인 원동력이 된다.”⁵² 그리하여 기업 리더의 실천을 우리가 논할 때, 이는 ‘받음’(receiving)과 ‘베푸는’(giving)을 모두 의미하는 것이다.

66. 받음(RECEIVING): 그리스도인 기업 리더의 첫 활동은 받는 것이다. 더욱 구체적으로, 하느님께서 그에게 베푸신 것을 받는 것이다. 이러한 수용의 행위는 특히 기업 리더에게는 각별히 어려울 수 있다. 집단의 속성에서 기업 리더는, 특히 지금과 같은 세계화의 경제 환경과 정교한 통신 기술과 기업의 금융화 환경 안에서는, 수용적이라기보다는 더욱 능동적이다. 기업 리더들의 인생에서 받아들임이 없다면, 그들은 니체가 이야기한 ‘초인’(superman) 콤플렉스와 유사한 유혹을 받을 수 있다. 자신을 받아들이는 존재가 아닌, 스스로 원칙을 결정하고 창조하는 이로 보려는 자

50 <백주년>, 5항.

51 <진리 안의 사랑>, 5항.

52 <진리 안의 사랑>, 1항.

의 유혹 말이다.⁵³ 기업 리더는 자신을 창조적이고, 혁신적이며, 능동적이고, 건설적으로만 생각할지도 모른다. 그러나 그들이 받아들임의 차원을 무시한다면 세상 안에서 자신의 자리를 왜곡하고, 자신의 성취와 일을 과대평가하게 된다.

67. 베네딕토 16세 교황은 교황 재임 이전에, 인간은 자기가 성취하는 것으로부터가 아니라 받는 것으로부터, 그리고 “그가 하는 행동에 의해서가 아니라 받아들임으로써 자신의 가장 심오한 의미에 다가간다.”⁵⁴ 고 기술하였다. 참으로, 인간의 성취만으로는 부분적인 충만에 이를 뿐이다. 우리는 받아들임의 힘과 은혜도 알아야 한다. 이러한 수용에 대한 거부는, 하느님께서 ‘선과 악을 알게 하는 나무’에서는 열매를 따 먹지 말라고 명령하셨을 때(창세 2,17) 아담과 하와가 가졌던 의심의 이야기 속에 있는 우리의 본성에서 발견된다. 도덕률은 하느님께 받는 것이며, 우리는 그것을 받아들일 뿐인 것이다.⁵⁵ 위에서 설명한 교회의 사회 원리들은 기업의 도덕률에 대한 교회의 성찰이다. 기업 리더가 자기 소명을 받아들일 때, 그들은 수용의 원칙에도 열려 있으며, 이는 기업의 영향을 받는 이들의 총체적인 성장을 촉진한다.

68. 영적인 삶의 선물을 실천적인 삶 안으로 포용하고 통합할 때, 이는 분열된 삶을 극복하는 데 필요한 은총과, 특히 우리의 일 안에서 우리를 인간답게 만들 때 필요한 은총을 제공한다. 교회가 그리스도인 기업 리더

53 프리드리히 니체, 《선과 악을 넘어서》(Beyond Good and Evil), Oxford: Oxford University Press, 1998, 154.

54 요제프 라칭거, 《그리스도교 입문》(Introduction to Christianity), 번역 J.R. Foster, San Francisco: Ignatius Press, 1990, 266.

55 <진리의 광채>, 35항.

에게 요구하는 첫 번째 실천은 성사에 참여하고, 성경을 받아들이고, 안식일을 지키며, 기도하고, 침묵과 영적인 삶을 위한 그 밖의 수행에 참여하라는 것이다. 이것들은 그리스도인에게 선택적인 실천 사항이 아니며, 기업 경영과 격리되고 단절된 단순한 사적 활동들도 아니다.

69. 예를 들어, 안식일은 단순히 일에서 떠나는 휴식만은 아니다. 이는, 아마도 역설적으로, 일에 대한 단절을 통해서만 그 가장 깊은 의미를 보게 함이다. 베네딕토 16세 교황은 “일에 대한 성경의 가르침은 휴식의 계명을 강조한다.”⁵⁶라고 언급함으로써 이러한 연결성을 설명하였다. 하느님 안에서 휴식하는 것은 우리 일을 하느님의 풍부한 창조의 은사를 끊임없이 드러내는 새로운 맥락에 놓이게 한다. 성사 전례는 기업 경영의 현실 세계에서 도피하는 것이 아니라, 우리가 세상의 현실을 더욱 깊게 인식할 수 있고, 하느님의 사업을 묵상할 수 있는 공간을 제공하는 것이다. 성취할 것이 아니라 받아들일 것인 하느님의 계시는 성령께서 만물을 충만하게 하시고, 은총이 자연을 완전하게 하며, 전례가 일을 거룩하게 만듭을 드러낸다. 이것이 바로 성찬례가 안식일의 가장 의미 깊은 표현인 이유이다. 이를 통하여 우리는 하느님의 유익한 사업과 협력 안에서 ‘인간의 손이 하는 일’(the work of human hands)의 가장 깊이 있고 심오한 모습을 본다. 하느님의 조화로 향상된 인간의 일 안에서 빵과 포도주가 그리스도의 실재로 변하고, 그 실재는 세상을 구원하는 힘을 가지는 것이다.⁵⁷

56 베네딕토 16세, “인간은 노동의 주인이다” 성 요셉 축일 강론, 바티칸, 2006, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_en.html

57 요한 바오로 2세, 교서 〈주님의 날〉(*Dies Domini*), 1998.

70. 우리의 매일의 삶 안에서 거룩한 측면은 특히 고도의 기술과 금융으로 이끌리는 세계화의 경제 안에서, 그리고 교회가 사회적 메시지를 설교하고 실천하기를 실패하는 상황 안에서는 감추어지고 억압될 수도 있다. 이것이 바로 성 요한 바오로 2세 교황이 기업 리더와 구성원들에게 하느님의 창조와 구원의 목적 안에서 자기 역할을 발견할 수 있도록 하고, 하느님의 부르심을 실천할 수 있도록 힘과 덕을 주는 노동의 영성을 스스로 성장시키라고 요청한 이유이다.⁵⁸ 예를 들면, 기도와 성찰의 깊은 원천 없이는 성찰, 인내, 정의, 실천적 지혜 등을 포기하는 대가로 속도와 효율성을 높이는 정보 기술의 부정적인 측면을 어떻게 기업의 리더와 구성원이 저항해 나갈 수 있는지를 발견하기 어려울 것이다. 정보 기술은 우리가 즉흥적인 결정을 지향하기를 장려한다. 그리하여 묵상하는 수행자의 방식으로 정연한 규율에 따라 정보 기술을 사용하지 않는다면, 교회의 사회 원리들의 활용을 약화시키는 고유의 논리를 만든다.

71. 베품(GIVING): 기업 리더에게 교회가 요구하는 두 번째 실천 행위는 그들이 받은 것에 대한 응답으로 베푸는 것이다. 베푸다는 것은 법적인 최소한을 겨우 지키는 것을 의미하지 않는다. 이는 더 좋은 세상을 만들고자 다른 이들과 이루는 친교에 진정성을 지니고 투신하는 것이어야 한다. 개인의 자기 봉헌은 “우리가 어디까지 베풀어야 하는지가 아니라, 어디까지 베풀 수 있는지”(how far it must go, but how far it may go)를 묻는다.⁵⁹ 베품은 기업 리더에게 다음과 같은 자기 소명에 관한 심원한 질문을 하도록 한다. 하느님의 사랑에 대한 감수성은 어떻게 기업의 다양한 이해 당

58 <노동하는 인간>, 24항.

59 Hans Urs von Balthasar, *'The Christian State of Life'*, (San Francisco: Ignatius Press, 1983), 48.

사자들의 관계에 활기를 불어넣을 수 있는가? 기업의 어떤 정책과 제도가 인간의 온전한 성장을 촉진하는가?

72. 우리는 기업 리더가 훌륭하고 생산적인 일을 조직하고, 지속 가능한 부의 창출과 이를 공정하게 분배하면서, 제품과 서비스의 창출과 제공을 통해 그들 자신을 헌신함을 목격한다. 교회의 사회 원리들은 기업 조직이 사람의 온전한 성장을 촉진시키는 행위를 지향하도록 돕는다. 이에 기업 조직이 다음과 같은 것들을 촉진할 수 있도록 하는 정책과 제도의 구비 요구를 포함한다. 곧 개인의 책임, 혁신, 공정한 가격, 정당한 임금, 인간적인 직무 설계 그리고 사회적으로 책임 있고 윤리적인 투자이다. 이는 또한 채용, 해고, 주인 의식, 이사회 조직 구조, 직원 훈련, 리더십 수련, 협력 업체 관계 등 여러 가지 문제에 걸쳐 사회 원리들을 신중하게 적용해 나가도록 한다.

73. 이러한 내부적인 기회 외에도, 기업 리더는 (정부와 비정부 조직과 함께) 국제 법규, 반부패 정책, 투명성, 과세 정책, 환경, 노동 기준 등과 같은 더 큰 쟁점에 영향을 준다. 그들은 개인과 집단으로, 단순히 특정한 이해 관계자의 특정한 이익이 아닌, 인간의 존엄성과 공동선을 증진하고자 이러한 영향력을 반드시 활용하여야 한다.

74. 기업 리더의 행위에 대해 구체적인 규정을 정하는 곳은 교회가 아니다. 규정은 실천가들의 몫이고 대개는 평신도가 수행한다. 교회의 교도권은 현세에 기술적인 해법이나 모형을 제안하지 않는다. 그렇지만, 교회는

“복음을 떠나서는 ‘사회 문제’의 진정한 해법이 없다.”고 가르치고 있다.⁶⁰ 교회의 공식적인 스승인 교황과 주교는 기업 리더에게 짐을 지우려는 것이 아니라, 자기 활동의 영적인 중요성을 드러내고 하나의 조직으로서 기업이 가지는 사회적 의의를 드러내도록 하려고 사회 교리를 가르친다. 베네딕토 16세 교황이 회칙 〈진리 안의 사랑〉을 통해 말하는 바와 같이 “인간의 지상 활동이 사랑으로 일어나고 유지되면, 인류 가족의 역사가 나아가는 목표인 하느님 도성의 건설에 이바지하게 된다.”⁶¹ 점차 더 세계화되고, 기술이 발전하며, 금융화된 경제 안에서 복음이 기업 리더에게 ‘새로운 것들’(new things)을 알릴 때는, 단순히 기술적이거나 시장 차원에서만 보는 것이 아니라, 인간의 온전한 발전에 미치는 그것들의 영향에 주목하는 것이다.

75. 이것이 바로 그리스도인 기업 리더의 소명 가운데 덕행, 특히 지혜와 정의의 덕행을 실천하는 것이 중요한 이유이다. 현명한 기업 리더는 추상적인 사명만이 아니라, 자신들의 구체적인 제도와 정책 안에서 지혜를 연마하며 실제적인 일들 가운데서 용감하게 행동한다. 이해 당사자들과 올바른 관계를 강화하는 효과적이고 정의로운 정책을 제도화하는 것, 그리고 기업을 인간화하는 창의적인 방법으로 교회의 사회 원리들을 실천에 옮기는 정책을 만드는 것이 바로 실천적인 지혜를 만드는 것이다.

76. 기업 리더는 특정 문제에 부딪히면, “각 상황에 대한 신중한 평가”에 따라 행동할 것이다.⁶² 이러한 신중한 판단은 시장에 근거한 분석이나 기

60 〈백주년〉, 5항.

61 〈진리 안의 사랑〉, 7항.

62 〈진리 안의 사랑〉, 47항.

술적 분석만을 따르지는 않는다. 이 신중함은 종종 기업 리더 자신의 이익만을 증진시키려는 약삭빠른 행위로 약화되기도 한다. 이는 신중함의 덕목은 아닌 것이며, 정의의 요구에서 떨어진 죄악일 뿐이다. 진정한 신중함은 기업 리더에게 올바르게 질문하게 하고, 선하고 정의로운 기업을 위해 최선의 행동을 할 수 있는 마음가짐을 갖게 함으로써 공동선에 이바지하도록 한다.

77. 신중한 마음가짐의 고양은 조직의 활용 가능한 자원을 식별하고 그 상황의 고유성을 이해함으로써 이루어진다. 실천적인 지혜는 윤리적 사회 원리들의 당위성이 주어진 방법과 자원의 구체적 상황의 가능성으로 전환되기를 요구하는 것이다. 예를 들어, 생활 임금에 대한 실제로 지혜로운 가르침은 기업을 위해서도 지속 가능한 임금을 늘 함축해야 한다는 것이다. 그렇지만 만약 생활 임금 수준이 기업에게 당장 지속 가능하지 않을지라도, 덕 있는 기업인은 단순히 거기에서 멈춘 채 시장의 힘에 미루고 있지만은 않을 것이다. 그들은 기업 경영의 현재 상황을 재점검하고 직원들과 올바른 관계를 유지하고자 자신의 상황을 어떻게 창조적으로 바꾸어 나갈지 다시 생각한다. 이는 작업장 조직이나 직무 설계 수준에서 이루어지는 변화를 의미할 수도 있고, 다른 제품 시장으로 이전하는 것일 수도 있으며, 임금 격차에 대한 재고일 수도 있다. 이렇게 노력한 뒤에도 공정한 임금 수준을 기업이 진정으로 달성할 수 없을 경우라면, 그 후에는 간접 고용인이라고 할 수 있는 국가, 노동조합 그리고 기업의 노력을 지원할 수 있는 다른 주체들의 몫이 되는 것이다.⁶³

63 성 요한 바오로 2세 교황은 기업인들에게 중요한 현실인 '간접 고용인'이라는 용어를 만들어 냈다(회칙 〈노동하는 인간〉, 19항). 한 특정한 시장 체제가 매우 경쟁적이고도 왜곡되어 있어 직원들에게 공정한 임금을 지급하는 것이득이 아니라 오히려 실이 되는 경우라면, 고용인과 관리인은 완전하게 공정한 작업 여건을 만들 수 없을 것이다.

78. 경제 구조 안에서 간접 고용인이 중요하기는 하지만, 그들이 직접 고용인의 책임을 빼앗아서는 안 된다. 예컨대, 기업은 법령이나 계약 등에 자기 책임을 완전히 떠넘겨서는 안 되는 것이다. 실천적인 지혜의 덕목은 기업 리더에게 직접 고용인으로서 세계화된 경제 구조 안에서 점차 늘어나는 기업의 사회적 책임의 중요성을 일깨운다. 베네딕토 16세 교황이 설명하듯이 우리 시대에 “기업 경영은 오로지 소유주의 이익만을 고려해서는 안 되며 노동자, 소비자, 여러 생산 요소의 공급자, 하위 공동체 등 기업의 생존에 이바지하는 모든 이해 관계자에 대해 책임을 져야 한다는 확신이 증대되고 있다.”⁶⁴ 이렇게 점차 늘어나는 확신은 경영 윤리와 기업의 사회적 책임과 관련된 상당한 양의 이론과 실제 사례를 낳았다. 많은 국가에서 산업, 지역 또는 국가 수준에서 기업 연합을 대체하는 기업들의 보조적인 ‘자기 규율’(self-regulation)의 활동이 생겨나고 있다. 소비자, 직원 또는 자연 환경에 대한 많은 법령들은 일정하게 정부 규제로 강화되고 있기는 하지만, 기본적으로 기업 부문 자체에 효과적인 기반을 두고 있다. 가톨릭 사회적 전통이 이들 분야에서 배운다기보다는 더 많은 것들을 이들 분야에 제공하면서, 사상과 활동에 관한 이 분야에서 기업가들의 실천적 지혜는 이미 중요한 역할을 수행하고 있다.

예를 들어, 생활 임금에 대한 권리는 직접 고용인만이 아닌 모든 이의 책임이다. 만약 어느 한 기업이 매우 높은 수준의 가격 민감도와 상품화된 시장에 놓여 있다면, 노동 비용 절감에 대한 압박 때문에 해당 기업 고용인은 생활 임금 이하 수준의 이른바 시장 임금을 지급할 수밖에 없을 것이다. 이러한 구조 안의 고용인은 상대적인 저임금을 지급하고, 산업 내 다른 기업과 경쟁하기 위해 작업 조건을 황폐화한다. 이러한 실패는 결국 그 특정한 기업이 경쟁적으로 불리한 상황에 놓이게 할 것이다. 직접 고용인이 얼마나 생활 임금을 지급하고자 하는지 상관없이 그들은 결국 시장 임금을 지급하거나 사업을 그만두는 것이다. 이러한 시나리오는 선진 국가에서도 여전히 일어나고 있지만, 주로 개발도상국의 경우에서 노동권이 최소한의 수준이거나, 노동조합 활동이 제약되어 있거나, 노동 시장의 노동 공급이 넘쳐 나는 경우에 뚜렷하게 일어난다. 이것이 바로 이른바 ‘간접 고용인’의 역할이 임금 결정에 매우 중요한 이유인 것이다.

64 <진리 안의 사랑>, 40항.

79. 기업 윤리와 기업의 사회적 책임이 교회의 사회 교리를 거스르는 활동을 불러올 경우에, 이는 우리가 “하느님의 모습으로” 창조된(창세 1,27) 우리 모습에 대한 올바른 인식에서 벗어나고, “인간의 침해할 수 없는 존엄과 자연 도덕규범의 초월적 가치”에 대한 식별을 어렵게 만든다. “인간의 존엄과 자연 도덕규범의 초월적 가치라는 두 축을 고려하지 않을 때, 기업 윤리는 불가피하게 그 특수성을 잃어버리고 불법에 이용될 위험이 있다.”⁶⁵ 인간 문화의 깊은 토양에 기반을 두지 않는다면, 유익한 역할을 할 기업 윤리와 기업의 사회적 책임 활동은 도구화되고, 결국 기업 안에서 온전한 인간 개발을 촉진하는 데 실패할 것이다.

80. 베품과 받음은 능동적이며 명상적인 삶의 상호 보완성을 드러낸다. 우리 삶의 이 두 가지 근원적 차원은 기본적으로 균형을 이룰 뿐 아니라, 우리가 하느님을 필요로 하고 또한 하느님께서 우리에게 하신 위대한 사업에 대한 깨달음을 근거로 깊이 통합되기를 요구한다. 그리하여 하느님께서서는 우리에게 당신의 손과 발이 되라고 하시며, 모든 이에게 유익하도록 당신의 창조 사업을 계속하신다. 이는 기업 리더에게 매우 훌륭한 제품과 진정으로 봉사하는 서비스를 창조하는 것과, 직원들이 자신이 받은 선물과 재능을 개발할 수 있는 일을 조직하게 하는 것, 그리고 공정하게 분배될 수 있는 지속 가능한 부를 창출하는 것을 의미한다(부록 ‘기업 리더를 위한 양심 진단 체크리스트’에 나와 있는 일상생활에서 보이는 이들 세 가지 목표에 대한 성찰을 참조하기 바람).

65 <진리 안의 사랑>, 45항.

결론

81. 이 성찰에 대한 결론을 내며, 우리는 기업이 그리고 더 포괄적으로는 우리 시대의 정신 문명이 직면해 있는 도전들은 본질적으로 중요한 것임을 알리고자 한다. 기업 리더는 자신의 매일의 일 안에서 복음을 통합할 수 있는 개인적인 능력에 대해 스스로 의구심을 가지는 유혹을 받을지 모른다. 기업 리더들이 자주 직면하는 도전의 무게에 눌려, 교회의 사회적 전통이 자신들의 직업적인 삶에 지침을 제공할 수 있을지 의문을 가질 수도 있다.

82. 기업 리더는 자신의 의문과 주저에 대해 공포와 냉소주의가 아닌 소명 의식에서 오는 덕목으로 응답해 나가며, 교회 동료들에게 지원과 교정을 받는 것에 열려 있어야 한다. 곧,

- 신념을 가지고, 하느님께서 지속하시는 창조 사업의 빛 안에서, 자신의 활동 그 자체가 아닌 더욱 큰 맥락 안에서 다른 이들과 협력하며 자신과 세상에 미치는 영향을 살펴야 하고,
- 희망을 가지고, 자신의 일과 조직이 시장의 힘이나 법률 구조에 따라 운명이 좌우되지 않고, 하느님 나라를 증언하는 활동에 따라 방향이 지어지도록 하며,

- 사랑으로, 자신의 일이 다만 자기 이익만을 위한 것이 아니라, 관계를 배양하여 사람들의 공동체를 건설할 수 있도록 해야 한다.

83. 충실한 관리인으로서 자신의 소명을 살아 내려는 기업 리더는, 자신이 할 수 있고 또 해야만 하는 자신만의 특별한 선행에 대한 가능성과 약속을 제시하는 종교적 문화 안에서 양성되어야 한다. 이러한 양성에서 가족, 교회 그리고 학교는 매우 중요한 기관이다. 다른 모든 사람들과 마찬가지로 그리스도인 기업 리더 또한 시장 거래나 계약이 아닌 은총으로 세상에 태어났다. 그 누구도 기업만을 위해 태어나지 않는다. 그 이전에 가족에게서 태어나고, 교회에서 세례를 받고, 학교에서 교육을 받으며, 공동체 안에서 환영받는 존재가 되는 것이다.

84. 이러한 양성에서 한 가지 중요한 부분은 미래의 기업 리더가 기업 경영과 관련된 경험, 기술, 원칙 그리고 기업의 목적을 처음 접하는 대학 교육이다. 전 세계 1,800여 개의 대학 가운데 약 800여 개 대학이 경영학 과정을 개설하고 있고, 교회도 미래의 기업 리더의 양성에 투자하고 있다. 이 가운데 몇몇 대학은 세계 최고의 수준이다. 이러한 교육은 지식의 통합과 함께 이성과 신앙 사이의 깊은 대화를 추구하며, 이로써 기업과 더욱 포괄적인 정신 문명 안에서 발견되는 현대의 도전을 충족하기 위한 자원을 제공한다.⁶⁶ 가톨릭 경영 교육은 많은 성과를 냈지만, 전에 없던 새로운 도전에 직면해 있다.

85. 경영학 교육은 다른 모든 전문 교육과 마찬가지로 구체적 기술 교육

66 요한 바오로 2세, 교황령 〈교회의 심장부〉(Ex Corde Ecclesiae), 1990.

이나 이론 교육에 국한되어 있지 않다. 가톨릭 대학은 그 전통에 따라 도덕 교육, 교회의 사회 원리 교육, 그리고 기업 경영에 적합한 신중함과 정의에 대한 교육을 차질 없이 수행해야 한다. 바람직한 경영 교육은 모든 적합한 이론 내용과 관련 기술을 훈련시킬 뿐만 아니라, 철저한 윤리 교육과 교회의 사회 원리 교육을 함께 이행함으로써 전문가로서 실천을 더욱 빛나게 할 수 있어야 한다. 이 가운데 한 가지만을 지나치게 강조한다고 해서 무시되는 다른 부분을 보상할 수는 없다.

86. 우리 시대에 경영 대학 학생들은 효과적인 이론을 습득하고 전문적인 기술에 대한 강도 높은 훈련을 받는다. 그러나 불행하게도 상당수의 학생들은 자기 관점과 기술을 다른 이의 복지를 위하고 공동선을 지원하는 데 사용하도록 하는 윤리적이고 영적인 양성을 받지 못하고 대학을 졸업한다. 진정으로 이들은 통합된 삶이 아닌 분열된 삶을 살아가는 경향을 배우고 학교를 떠나게 된다. 여기에 제시된 견해들을 숙고해 보는 것은 이들 학생들이 원칙적이고 성공적인 기업 리더가 되도록 교육함으로써, 이들이 더욱 완전하게 양성되는 데 도움을 줄 것이다. 교육자는 학생들이 자신 안의 선함을 발견하고 소명을 따르게 하여 자기 기술과 판단력을 세상의 공동선을 위해 사용할 수 있도록 영감을 주어야 한다.

87. 기업가, 경영인 그리고 기업을 위해 일하는 모든 이는 자기 일이 진정한 소명임을 깨닫고 진실한 사도의 정신 안에서 하느님의 부르심에 응답할 수 있도록 용기를 북돋을 수 있어야 한다. 그렇게 함으로써 그들은 형제자매를 위해 봉사하고 하느님 나라를 건설하는 고귀한 과업에 참여하는 것이다. 이 책은 기업 리더에게 자기 일 가운데 신앙을 더욱 깊게 하

도록 요구하며, 영감과 격려를 주는 것을 목적으로 한다. 우리는 평신도 리더와 기업인들이 교회의 사회 교리를 실천하며 이룩한 많은 공헌 활동들에서 영감을 받았다. 우리는 교구와 대교구의 교리 교사와 교육자 그리고 특히 경영학 교육자들이 학생들과 함께 이 책을 활용하여, 학생들이 인간의 존엄성을 존중하고 장려하며, 그들이 경영 활동을 하는 가운데 공동선을 추구할 영감을 받도록 활용할 수 있기를 바란다. 우리는 이 책이 기업 리더, 대학 교수 그리고 학생들에게 노동의 세계 안에 있는 도전과 기회를 관찰하고, 이를 교회의 사회 원리들에 따라 판단하게 하며, 하느님을 섬기는 리더로서 실천하도록 도와줌으로써 기업과 대학에서 이루어지는 논의를 격려하게 되기를 기원한다.

기업 리더를 위한 진단 체크리스트

- 나는 나의 일을 하느님의 은총으로 여기는가?
- 나는 나의 일을 통해 하느님의 창조 사업에 동참하는 창조의 동반자 역할을 수행하고 있는가?
- 나는 나의 일을 통해 생명 문화를 촉진하고 있는가?
- 나는 복음적 원칙들을 직업 현장에서는 유리시키는 분열된 삶을 살고 있지는 않은가?
- 나는 성사에 정기적으로 참여하고, 이를 통해 나의 사업 활동에 도움을 받고 있는가?
- 나는 분열된 삶의 위험을 극복하고자 성경을 읽고 기도하는가?
- 나는 다른 가톨릭 기업 리더 또는 동료와 함께 내 영적인 여정을 공유하는가?
- 나는 가톨릭 사회 교리를 좀 더 공부하여 내 사업적 삶에 자양분을 얻고자 하는가?
- 나는 인간의 존엄성이 진실하게 존중된 기업의 의사 결정 과정이야말로 회사의 수익성, 민첩성, 효율성 등을 제고할 수 있고 궁극적으로는 온전한 인간 발전을 도모할 수 있다고 믿는가?

세상의 요구에 부응함

- 나는 우리 회사의 책임 범위가 단순히 주주들의 이익뿐 아니라, 모든 이해 관계자의 생명 가치에 공헌하는 수준까지 확장되어야 함을 이해하고 있는가?
- 나는 부를 창조하고 있는가? 또는 자기 이익만을 생각하는 렌트 추구 행위(rent-seeking behavior)를 하고 있는가?
- 나는 경쟁을 지양하는 활동에 참여하고 있는가?
- 우리 회사는 환경 파괴, 협력 업체와 경쟁 업체의 피해 등과 같이 뜻하지 않은 결과와 외부성(externalities)에 충분히 책임을 다하고 있는가?
- 나는 우리 회사의 적정 수준의 노동권 보호와 지역 사회와 이루는 소통을 보장하는 튼튼하고 활발한 '간접 고용인'(indirect employers)의 중요성을 인지하고 있는가? (곧 기업의 의사 결정 과정에 다양한 이해 관계자의 목소리를 반영하고 있는가?)
- 나는 우리 회사의 의사 결정이 인간의 존엄성에 바탕을 두지 않고, 공리주의 원칙이나 목적이 아닌 수단에 근거함으로써 기업 활동 안에서 전인적인 인간의 발전이 저해될 수 있음에 대해 민감한가?
- 나는 우리 회사의 제품과 서비스가 인간의 진정한 요구를 반영하고 있고, 책임 있는 소비를 진작하고 있음을 정기적으로 평가하고 있는가?

선하고 생산적인 일을 조직함

- 나는 우리 직원들이 각자에게 적절한 수준의 자율성을 보장받을 수 있도록 하는 직무 요건을 제공하고 있는가? 다시 말해, 나는 우리 회사의 인적 자원이 우리 회사의 관리 시스템 안에서 보조성의 원리를 공감할 수 있도록 작업 조직을 이끌고 있는가?

- 나는 조직의 상대적으로 낮은 수준의 의사 결정이 직원의 진정한 자율성을 발휘하여 이루어질 수 있도록 기꺼이 위험을 부담하고 있는가?
- 우리 회사의 직무는 해당 구성원의 역량이 최대한 발휘될 수 있도록 설계되어 있는가?
- 우리 회사의 직원들은 자기가 최대한 책임지고 업무를 수행해 나갈 수 있도록 채용과 훈련 과정에서 이를 반영하고 있는가?
- 이러한 책임의 내용과 범위가 사전에 명확하게 정의되었는가?
- 나는 회사가 직원들에게 안전한 직무 환경, 생활에 충분한 임금, 교육 훈련, 자기 계발의 기회 등을 제공할 수 있도록 하고 있는가?
- 나는 직원들의 성과 평가 프로세스에 우리 회사에서 종합적으로 정의한 핵심 가치가 충분히 반영될 수 있도록 하고 있는가? 나는 우리 회사의 직원들과 그들의 성과 수준에 대해 솔직하게 소통하고 있는가?
- 우리 회사가 활동하고 있는 모든 국가에서 간접적으로 고용된 종업원들의 인간적 존엄성을 존중하고, 해당 국가의 발전을 위해 기여할 수 있도록 노력하고 있는가? (모든 지역에서 보편적인 동일한 도덕적 기준을 따르고 있는가?)
- 나는 수익성보다 노동자들의 인간적 존엄성을 더 높은 우선순위로 생각하는가?

지속 가능한 부를 창출하고 이를 공정하게 분배함

- 나는 기업 리더로서 자본주에게 공정한 수익, 직원들에게 공정한 임금, 소비자와 협력 업체에는 공정한 가격, 지역 사회에는 공정한 세금을 가져다줄 수 있도록 노력하는가?

- 우리 회사는 자본주와 지역 사회에 진실한 재무 보고 등 정기적으로 신탁 의무 (fiduciary obligations)를 다하고 있는가?
- 경제적 어려움이 예상될 때 우리 회사는 적절한 교육 훈련, 업무 다양성 제고(예: 전환 배치) 등 직원의 고용 유지를 위해 노력을 다하고 있는가?
- 경제적 어려움으로 직원의 해고가 불가피할 경우, 우리 회사는 적절한 사전 알림, 전직 지원, 퇴직금 지급 등의 노력을 다하고 있는가?
- 우리 회사는 생산 활동 과정에서 산업 쓰레기를 줄이고자 노력하는 등 자연 환경에 대한 책임을 중요시하고 이를 다하고 있는가?

요약

- 나는 그리스도인 기업 리더로서 나의 영향력이 발휘되는 범위 안에서 인간의 존엄성과 공동선을 촉진하고 있는가?
- 나는 생명의 문화, 정의, 국제적 규율, 투명성, 시민 정신, 환경 보호, 노동 기준, 반부패 등의 가치를 옹호하고 지원하고 있는가?
- 나는 내 일터에서 인간의 온전한 성장을 촉진하고 있는가?

축사

가톨릭교회는 성경이 가르치는 사회적 그리고 정치적 시사점에 대해 늘 관심을 가져왔으며, 최근 들어 기업계의 삶에 대한 탁월한 문서를 발간하였습니다. 교황 바오로 6세는 가톨릭교회를 일컬어 “인간성의 전문가”라 한 바 있고, 이는 우리 모든 인간이 세상일을 수행해 나갈 때에 교회의 가르침이 우리를 지켜주도록 설계되어 있음을 알려줍니다. 흔히 윤리적 또는 종교적 성찰을 통해 “일을 위한 인간”이 아닌 “인간을 위한 일”을 언급하곤 하지만 이것이 정확히 의미하는 바는 무엇입니까? 이 질문에 대한 한 가지 답이 가톨릭 사회 교리라고 불리는 지식의 본체 안에 있습니다. 가톨릭 사회 교리와 특히 다음에 등장하는 문헌은 올바른 미래에 관한 질문을 던지며, 또한 그에 관한 폭넓은 윤곽을 전하면서 많은 기업 리더에게 하나의 도덕적 나침반을 제공해 줍니다.

2010년 3월 30일에 교황청 정의평화평의회 의장이신 피터 텍스 추기경께서는 《기업 리더의 소명》이라는 문헌을 발간하셨습니다. 실제적이고 현실적인 용어로 가톨릭 사회 교리에 대한 개요를 설명하고 성찰하게 함으로써, 기업 리더들이 그 원리를 실천하는 중대한 과업에 참여하게 한 것입니다. 이 문건의 요약 부분의 첫 구절은 이러한 성찰의 어조를 정해 놓고 있다고 볼 수 있습니다. “기업 경영과 시장 경제가 올바르게 작동하

고 공동선을 위해 봉사하는 데 집중된다면, 이를 통해 우리 사회의 물질적인 것들뿐만 아니라, 영적인 복지를 위해서도 공헌할 수 있을 것이다.” 따라서 기업은 제품과 서비스를 단순히 생산하는 데만 그치는 것이 아니라 덕성(德性)을 계발하기도 하는 것입니다. 이야말로 기업이 갖는 사회적 역할에 관한 괄목할 만한 증언이라 할 수 있습니다.

우리 시대의 도전에 대해 논의한 후에, 이 문헌은 “기업 리더를 위한 진단 체크리스트”를 제시하며 결론을 맺습니다. 바로 이 부분이 본 문헌의 천재성을 드러내는 것이라 할 수 있습니다. 그러나 이 어려운 질문들에 대한 답은 없습니다. 이 질문은 가톨릭 사회 교리로부터 나온 것들이고, 그 답은 그리스도인 삶의 길을 추구하고 있는 지성을 겸비한 많은 기업 리더로부터 나와야 하는 것이기 때문입니다.

이 문헌의 한국어 번역을 맡아준 박용승 스테파노 교수께 감사드립니다. 박 교수는 경희대학교 경영대학 교수로서 대학의 국제교류처장과 기업평화연구소 소장을 맡고 있습니다. 서울에서 그의 중요한 지위를 고려할 때, 박 교수는 기업 리더, 교수 그리고 물론 학생들을 위한 이 문헌의 가치를 잘 알고 있습니다. 그는 수많은 시간을 이 문헌의 번역에 할애했고 이는 공동선을 향한 훌륭한 봉사라 할 수 있습니다.

‘유엔 글로벌 콤팩트 재단’(the United Nations Global Compact Foundation)의 이사로서 본인은 박용승 교수와 함께 일할 수 있는 행운을 갖게 되었습니다. ‘유엔 글로벌 콤팩트’는 기업의 사회적 책임에 대한 자발적인 활동 운동으로서 140개국 8,000여 기업이 참여하고 있습니다. 회원 기업

은 인권, 노동권, 환경 문제, 반부패 이슈 등을 개선시키도록 하는 데 뜻을 함께 합니다. 이러한 도전적 과제에 대한 미래의 지도자를 준비시키기 위해, ‘유엔 글로벌 콤팩트’는 경영대학으로 하여금 일련의 책임을 다하게 하는 ‘유엔 책임경영교육원칙’(PRME: Principles for Responsible Management Education)을 발족시킨 바 있습니다. 박 교수는 아시아 지역에 ‘유엔 책임경영교육원칙’을 확산시키는 데 핵심적인 리더 가운데 한 사람으로 서울에서 첫 지역 회의를 주관하였고, 이후 중국, 일본, 필리핀으로 이어질 수 있도록 공헌했습니다. 본인은 경희대학교의 국제석학교수로 2012~2013년을 보냄으로써 경영학 교육에 대한 박용승 교수의 중요한 기여를 직접적으로 알 수 있게 되었습니다. 《기업 리더의 소명》의 훌륭한 번역과 아울러 ‘유엔 책임경영교육원칙’에 대한 그의 훌륭한 업적에 경의를 표하는 바입니다.

미국 노트르담 대학교 경영대학 교수
성십자가회 올리버 윌리엄스 신부*

* 올리버 윌리엄스 교수는 가톨릭교회의 성 십자가회 소속 사제이자, 미국 노트르담 대학교 멘도자 경영대학 교수이다. 기업 윤리와 사회적 책임 분야의 세계적 권위를 지닌 학자이자 유엔 글로벌 콤팩트 재단 이사로서 국제 사회에서 기업의 사회적 책임 활동에도 헌신하고 있다. 경희대학교의 국제 석학 교수로서 한국에 머무는 동안 ‘기업 리더의 소명’의 영문 판본을 한국 사회에 소개하였고, 이번 한국판 발간에 축사를 보냈다.

VOCATION OF THE

BUSINESS LEADER

A REFLECTION



PONTIFICAL COUNCIL
FOR JUSTICE AND PEACE

NOTE of WELCOME to KOREAN READERS

It is with great pleasure and devout optimism that I commend the Korean edition of *Vocation of the Business Leader: A Reflection* to your study and practical application.

In his Apostolic Exhortation *Evangelii Gaudium*, Pope Francis characterizes the calling of the businessperson as “a noble vocation, provided that those engaged in it see themselves challenged by a greater meaning in life; this will enable them truly to serve the common good by striving to increase the goods of this world and to make them more accessible to all” (n° 203).

Pope Francis sets the goal; our booklet provides insights from Catholic Social Teaching that will help any business leader to reach the goal. It is helpful to see these teachings in terms of three headings.

First, aim to provide *Good Goods*—goods and services that the world truly needs, that contribute to human well-being, and that embrace solidarity with the poor.

Second, arrange for *Good Work* that enhances human dignity, community, and the full human development of all employees.

Third, strive for *Good Wealth* by exercising stewardship for the resources you use and the wider social and natural environment as well, and by ensuring just distribution of benefits to all stakeholders who have made the wealth possible: employees, customers, investors, suppliers, and the larger community.

In January of this year, in his unprecedented *Message* to the World Economic Forum in Davos, Pope Francis called for “a new political and business mentality [to] take shape, one capable of guiding all economic and financial activity within the horizon of an ethical approach which is truly humane.” Transcendent human values must be integral to business, not an afterthought! My fervent wish is that, “inspired and guided by high ideals of fairness, generosity and concern for the authentic development of the human family”, and making good use of the *Vocation* booklet, you may shape your business leadership so as to achieve an “inclusive approach which takes into consideration the dignity of every human person and the common good.”

Cardinal Peter K.A. Turkson

President, Pontifical Council for Justice and Peace

CONGRATULATIONS

In the context of today's global market, the reach of business now spans beyond the economic arena to impact the lives of people around the world. We all know that not only in our country but in others as well that business has been playing a crucial role in realizing significant changes in politics and society. It is in this context of an expanding role of business that business leaders must reflect on the question of how calling defines the way in which they lead.

When reflecting on such a question, *Vocation of the Business Leader* conveys a message that business leaders in Korea must not ignore. The message is comprised of the beliefs that the concept of human dignity should be central in ethics, that businesses should seek not only profit but also the realization of a common social good, and that businesses should be built upon fairness among all the stakeholders as well as the just distribution of profits if they are to survive into the future. These beliefs are consistent themes throughout the book, a book that is the result of discussions among some of the world's leading business executives, sociologists, and economists. This book brings together reflections on their experiences

managing businesses in the global market.

It is my hope that the message of *Vocation of the Business Leader* will spread among business leaders in our country and that they will use this book as a guide in making their own companies model companies. I also hope that this book will help these leaders realize the enormous potential of the positions to which they have been called and that they will strive to contribute to our coexistence and common good while leading our thinking about economic issues in a way that that puts people first.

Finally, I would like to acknowledge my profound gratitude to Professor Stephen Yong-Seung Park, who has taken on the tremendous task of translating the precious content presented here, and to the fathers and knowledgeable members of Labor Pastoral Commission of the Catholic Archdiocese of Seoul, who have collaborated on this project until the very end.

Episcopal Vicar for Social Ministry Archdiocese of Seoul

Timothy G. Yu

FOREWORD

From the 24th to 26th of February 2011 a seminar entitled “*Caritas in Veritate: The Logic of Gift and the Meaning of Business*” was held at the Pontifical Council for Justice and Peace (PCJP), in collaboration with the John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought of the Center for Catholic Studies at the University of St. Thomas and the *Ecophilos Foundation*. The meeting followed the October 2010 conference “*Caritas in Veritate and the USA*”, which the PCJP held in partnership with the *Institute for Advanced Catholic Studies* of Los Angeles, and continued its study of business organizations in light of Pope Benedict XVI’s social encyclical *Caritas in Veritate*. Underlying both meetings is the Church’s firm conviction that every Christian is called to practice charity in a manner corresponding to his vocation and according to the degree of influence he wields in the *polis* (CIV, 7).

Business men and women, university professors, and experts on the subject contributed to “*Caritas in Veritate: The Logic of Gift and the Meaning of Business*” in an innovative way. Their discussions centered on a volume of texts, previously prepared and published, which facilitated the debate that

took place during the three-day seminar at the Pontifical Council for Justice and Peace.

The working days were intense and profitable. Indeed, the meeting resulted in the resolution to write out a kind of *vade-mecum* for business men and women, a handbook to be utilized by professors in formative moments and for instruction in schools and universities. This is the way in which the reflections contained in this volume, “*The Vocation of the Business Leader*”, came to light. The volume is intended to be an educational aid that speaks of the “vocation” of the business men and women who act in broad and diverse business institutions: cooperatives, multinational corporations, family businesses, social businesses, for-profit/non-profit collaborations etc.; and of the challenges and opportunities which the business world offers them in the context of intense technological communications, short-term financial practices, and profound cultural changes.

Business leaders are called to engage the contemporary economic and financial world in light of the principles of *human dignity* and the *common good*. This reflection offers business leaders, members of their institutions, and various stakeholders a set of *practical principles* that can guide them in their service of the common good. Among these principles, we recall the principle of *meeting the needs of the world* with goods which are *truly good* and which *truly serve* without forgetting, in a spirit of solidarity, the needs of the poor and the vulnerable; the principle of *organising work*

within enterprises in a manner which is *respectful of human dignity*; the principle of subsidiarity, which fosters a spirit of initiative and increases the competence of the employees—considered “co-entrepreneurs”; and, finally, the principle of the *sustainable creation of wealth* and its *just distribution* among the various stakeholders.

In these difficult times for the world economy, during which many business men and women suffered the consequences of crises that deeply reduced the income of their enterprises, risked their survival, and threatened many jobs, the Church does not relinquish the hope that Christian business leaders will, despite the present *darkness*, restore trust, inspire hope, and keep burning the light of faith that fuels their daily pursuit of the good. Indeed, it is worth recalling that Christian faith is not only the light that burns in the heart of believers but also the propulsive force of human history.

Peter K. A. Cardinal Turkson
Bishop Mario Toso

VOCATION OF THE BUSINESS LEADER

EXECUTIVE SUMMARY:

When businesses and market economies function properly and focus on serving the common good, they contribute greatly to the material and even the spiritual well-being of society. Recent experience, however, has also demonstrated the harm caused by the failings of businesses and markets. The transformative developments of our era—globalisation, communications technologies, and financialisation—produce problems alongside their benefits: inequality, economic dislocation, information overload, financial instability and many other pressures leading away from serving the common good. Business leaders who are guided by ethical social principles, lived through virtues and illuminated for Christians by the Gospel, can, nonetheless, succeed and contribute to the common good.

Obstacles to serving the common good come in many forms—lack of rule of law, corruption, tendencies towards greed, poor stewardship of resources—but the most significant for a business leader on a personal level is leading a “divided” life. This split between faith and daily business practice can lead to imbalances and misplaced devotion to worldly success. The alternative path of faith-based “servant leadership” provides business leaders

with a larger perspective and helps to balance the demands of the business world with those of ethical social principles, illumined for Christians by the Gospel. This is explored through three stages: *seeing, judging, and acting*, even though it is clear that these three aspects are deeply interconnected.

SEEING: the challenges and opportunities in the world of business is complicated by factors both good and evil, including four major “signs of the times” impacting business. *Globalisation* has brought efficiency and extraordinary new opportunities to businesses, but the downsides include greater inequality, economic dislocation, cultural homogeneity, and the inability of governments to properly regulate capital flows. *Communications Technology* has enabled connectivity, new solutions and products, and lower costs, but the new velocity also brings information overload and rushed decision-making. *Financialisation* of business worldwide has intensified tendencies to commoditise the goals of work and to emphasise wealth maximisation and short-term gains at the expense of working for the common good. The broader *Cultural Changes* of our era have led to increased individualism, more family breakdowns, and utilitarian preoccupations with self and “what is good for me”. As a result we might have more private goods but are lacking significantly in common goods. Business leaders increasingly focus on maximising wealth, employees develop attitudes of entitlement, and consumers demand instant gratification at the lowest possible price. As values have become relative and rights more important than duties, the goal of serving the common good is often lost.

JUDGING: Good business decisions are those rooted in principles at the foundational level, such as respect for human dignity and service to the common good, and a vision of a business as a community of persons. Principles on the practical level keep the business leader focused on:

- producing goods and services that meet genuine human needs while taking responsibility for the social and environmental costs of production, of the supply chain and distribution chain (serving the common good, and watching for opportunities to serve the poor);
- organising productive and meaningful work recognising the *human dignity* of employees and their right and duty to flourish in their work, (“work is for man” rather than “man for work”) and structuring workplaces with *subsidiarity* that designs, equips and trusts employees to do their best work; and
- using resources wisely to create both profit and well-being, to produce sustainable wealth and to distribute it *justly* (a just wage for employees, just prices for customers and suppliers, just taxes for the community, and just returns for owners).

ACTING: Business leaders can put aspiration into practice when they pursue their vocation, motivated by much more than financial success. When they integrate the gifts of the spiritual life, the virtues and ethical social

principles into their life and work, they may overcome the divided life, and receive the grace to foster the integral development of all business stakeholders. The Church calls upon the business leader to *receive*—humbly acknowledging what God has done for him or her—and to *give*—entering into communion with others to make the world a better place. *Practical wisdom* informs his or her approach to business and strengthens the business leader to respond to the world’s challenges not with fear or cynicism, but with the virtues of faith, hope, and love. This document aims to encourage and inspire leaders and other stakeholders in businesses *to see* the challenges and opportunities in their work; *to judge* them according to ethical social principles, illumined for Christians by the Gospel; and *to act* as leaders who serve God.

INTRODUCTION

01. In the Gospel, Jesus tells us: “From everyone who has been given much, much will be demanded; and from the one who has been entrusted with much, much more will be asked” (Lk 12:48). Businesspeople have been given great resources and the Lord asks them to do great things. This is your vocation. In this young century alone, many businesses have already brought forth marvellous innovations which have cured disease, brought people closer together through technology and created prosperity in countless ways. Unfortunately, this century has also brought business scandals and serious economic disturbances, and an erosion of trust in business organisations and in free-market institutions generally. For Christian business leaders, this is a time that calls for the witness of faith, the confidence of hope, and the practice of love.

02. When businesses and markets as a whole are functioning properly, and are regulated in an effective manner by governments, they make an irreplaceable contribution to the material and even the spiritual well-being of humankind. When business activity is carried out justly and effectively, customers receive goods and services at fair prices; employees engage in

good work and earn a livelihood for themselves and their families; and investors earn a reasonable return on their investment. Communities see their common resources put to good use and the overall common good is increased.

03. When managed well, businesses actively enhance the dignity of employees and the development of virtues, such as solidarity, practical wisdom, justice, discipline, and many others. While the family is the first school of society, businesses, like many other social institutions, continue to educate people in virtue, especially those young men and women who are emerging from their families and their educational institutions and seeking their own places in society. Those who come from socially disadvantaged backgrounds and who are threatened with social isolation may also find their places within companies. Furthermore, businesses promote healthy interdependence among the peoples of different nations by promoting interaction between them in a way that is mutually beneficial. They may, thus, become vehicles of cultural engagement and promoters of peace and prosperity.

04. All of these potential benefits encourage the Church to take a lively interest in business. Where businesses succeed, people's lives can be significantly improved; but where they fail, great harm can result. A market economy must be based on the pursuit of the common good in freedom, but freedom without truth leads to disorder, injustice and social fragmentation.

Without guiding principles and virtuous leadership, businesses can be places in which expediency overcomes justice, power corrupts wisdom, technical instruments are detached from human dignity, and self-interest marginalises the common good.

05. We wish to speak specifically to Christian business leaders, who have at the heart of their work the deep sense of God's calling to be collaborators in creation. Such leaders play an important role in advancing and bringing to life ethical social principles, drawing on the Catholic social tradition where appropriate, in their day-to-day routines. We also wish to speak to all business leaders of good will who have an influence on the behaviours, values, and attitudes of the people comprising their enterprises. From CEOs to heads of teams to those with informal influence, business leaders of all kinds play a critical role in shaping economic life and creating the conditions for all people to develop integrally through business institutions. Such institutions are broad and diverse, including cooperatives, multinational corporations, small entrepreneurial start-ups, employee-owned businesses, family businesses, social businesses, partnerships, sole-proprietorships, joint ventures with government, for-profit/non-profit collaborations. Some of these businesses are publicly traded stock companies, while most are privately held. Some have revenues larger than many countries, but most are small. Some are owned by thousands of investors, others are owned by a single person or family. Some are legally defined as for-profit entities, others, in new legal constructs, are termed "social businesses" with a special

status. Business is a diverse institution and Pope Benedict XVI has indeed welcomed a mixing of institutional forms.¹

06. The vocation of the businessperson is a genuine human and Christian calling. Its importance in the life of the Church and in the world economy can hardly be overstated. Business leaders are called to conceive of and develop goods and services for customers and communities through a form of market economy. For such economies to achieve their goal, that is, the promotion of the common good, they should be structured on ideas based on truth, fidelity to commitments, freedom, and creativity.

07. Business leaders have a special role to play in the unfolding of creation. They not only provide goods and services and constantly improve them through innovating and harnessing science and technology, but they also help to shape organisations which will extend this work into the future. Blessed John Paul II reminded us in *Laborem Exercens*: “Man, created in the image of God, shares by his work in the activity of the Creator and that, within the limits of his own human capabilities, man in a sense continues to develop that activity and perfects it as he advances further and further in the discovery of the resources and values contained in the whole of creation”.²

08. Building a productive organisation is a primary way in which businesspeople can share in the unfolding of the work of creation. When

they realise that they are participating in the work of the Creator through their stewardship of productive organisations, they may begin to realise the grandeur and awesome responsibility of their vocation.

09. Businesses certainly have the potential to be a force for great good in any society, and many do live up to their moral and economic promise. Numerous obstacles, however, may stand in the way of realising this potential. Some of these obstacles are external to the business and its leaders usually have a limited capacity to influence them, such as the absence of the rule of law or international regulations, corruption, destructive competition, crony capitalism, excessive state intervention, or a culture hostile to entrepreneurship in one or more of its forms. Others are internal, such as treating employees as mere “resources”, treating the business itself as no more than a commodity, rejecting a proper role for government regulation of the market place, making money out of products which are not truly good, or services which do not truly serve, or exploiting natural and human resources in a destructive way.

10. Chief among these obstacles at a personal level is a *divided life*, or what Vatican II described as “the split between the faith which many profess and their daily lives”. The Second Vatican Council saw this split as “one of the more serious errors of our age”.³ Dividing the demands of one’s faith from one’s work in business is a fundamental error which contributes to much of the damage done by businesses in our world today, including overwork to

the detriment of family or spiritual life, an unhealthy attachment to power to the detriment of one's own good, and the abuse of economic power in order to make even greater economic gains. In this regard, the Church remains mindful of the words of Jesus himself: "No one can be the slave of two masters. He will either hate the first and love the second or be attached to the first and despise the second. You cannot love both God and money" (Mt 6:24). Business leaders who do not see themselves serving others and God in their working lives will fill the void of purpose with a less worthy substitute. The divided life is not unified or integrated: it is fundamentally disordered, and thus fails to live up to God's call.

11. Fragmentation of this kind can ultimately lead to idolatry—an all-too-common occupational hazard of business life, one which threatens both individuals and organisations. It means abandoning one's call to relationship with a loving Creator, as the Israelites did at the foot of Mount Sinai when they crafted and worshipped a golden calf. The golden calf is a symbol of *misplaced devotion*, born of a false idea of true success.⁴ There are many surrogates for the golden calf in modern life. They emerge when: "the sole criterion for action in business is thought to be the maximization of profit";⁵ when technology is pursued for its own sake; when seeking personal wealth, or political influence fails to serve the common good; or when utilitarian or consequential reasoning becomes dominant. Each of these "golden calves" amounts to a kind of fixation, usually accompanied by rationalization. Each has the capacity to "entrance" us as Pope Benedict

XVI says in his social encyclical *Caritas in Veritate*,⁶ and business leaders must pay careful attention to avoid the lure of idolatry.

12. The many pressures business leaders face may lead them to forget the Gospel call in their daily professional activities. It may seduce them to believe, falsely, that their professional lives are incompatible with their spiritual lives. It places excessive confidence in material resources and/or worldly success. When this happens, business leaders risk valuing status and fame over lasting accomplishment, and consequently risk losing their good judgment. Business leaders may be tempted, whether from self-centredness, pride, greed or anxiety, to reduce the purpose of business solely to maximising profit, or to growing market share or to any other solely economic good. In this way, the good that a market economy may do, for individuals and for society, can be diminished or distorted.

13. Well-integrated business leaders can respond to the rigorous demands placed upon them with a servant attitude, recalling Jesus who washed the feet of His disciples. Leadership in this servant spirit is different from the authoritarian exercise of power too often present in business organisations. It distinguishes Christian executives and the work environment which they seek to foster. In living business responsibilities in such a manner, in developing true servant leadership, they give freely of their expertise and abilities. In figuratively washing the feet of their collaborators, business leaders realise more fully their noble calling.

14. An important part of the business leader's vocation is practising ethical social principles while conducting the normal rhythms of the business world. This entails seeing clearly the situation, judging with principles that foster the integral development of people, and acting in a way which implements these principles in light of one's unique circumstances and in a manner consistent with the teaching of the Faith.⁷ The rest of this document is organised accordingly: *see, judge, act*.

SEEING THE WORLD OF BUSINESS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

15. The business leader faces a world which is characterised by a complicated mix of factors. To try to understand them, we need to follow the guidance given in the document *Gaudium et Spes* of Vatican II; that is, we need to scrutinize “the signs of the times and of interpreting them in the light of the Gospel”.⁸ Some of these factors limit what leaders can do to realise the good by constricting their behaviour and closing down avenues of creativity. Other factors create new opportunities for managers and entrepreneurs to serve the common good and the possibility for new circles of solidarity to infuse our social, political, and economic life. The world around us, therefore, presents a complex interplay of light and dark, of good and evil, of truth and falsehood, of opportunities and threats.

16. Christian business leaders must be able to “see” this world in a way which allows them to make judgements about it, to build up its goodness and truth, to promote the common good, and to confront evil and falsehood. The “judge” section of this paper offers help in this kind of assessment. Here the aim is to present a short summary of some key factors affecting business activity today, indicating where possible their good, bad, and context-dependent aspects from the perspective of the business leader.

17. Among the many complex factors which influence business locally and globally, there are four which stand out as worthy of special mention, having fundamentally changed the context of business over the last quarter-century. The first three are closely related to each other: (1) globalisation, (2) new communication technologies, and (3) the financialisation of the economy. The fourth factor, (4) cultural changes—and, in particular, the challenge of individualism and accompanying moral systems of relativism and utilitarianism—may arguably present the greatest dangers to Christian business leaders. There are of course many other factors which have a bearing on business today (state regulation, the role of international authorities, unions, environmental issues, work/family tensions, and more), all of which deserve analysis, but in an effort to be succinct we will only examine these four.

18. *Globalisation:* The emergence of a global economic order has come to represent the most characteristic feature of our age. The term “globalisation” identifies a worldwide process of intensification of the movement of

both outputs and inputs, especially labour and capital, bringing with it a increasing web of social interconnectedness. With the end of the Cold War and the opening up of many emerging markets, the marketplace for businesses around the world has expanded enormously. This has created new opportunities and new threats. Whole peoples who were previously excluded from the world economic system can now participate in and benefit from it. Greater efficiencies have made more products and services affordable for more people. At the same time, greater world output has been accompanied by greater inequality in the distribution of income and wealth, both within countries and between them. Regional economic zones, with free movement of goods and even single currencies, encourage trade and stimulate innovation. They are not, however, always accompanied by equally free possibilities for the movement of working people in the search for employment. Especially where there is a single currency, the resulting limitations that national or local governments encounter when trying to promote an effective economic policy, especially during a localised crisis, may put whole political systems under strain. At the same time, markets have gone from relatively culturally homogeneous to highly diverse. This is positive in that it brings different cultures into more communication with one another, but in the presence of aggressive competition, and the effects of a loss of diversity through the global marketing of standardised products, the danger of cultural imperialism should be carefully examined. Benedict XVI has summarised these divergent forces by observing that, “as society becomes ever more globalised, it makes us neighbours but does not make us brothers”.⁹

19. Behind all these changes is the fundamental reality that *capital has acquired new freedom*: no longer does it have to account to the people in the countries where its profits are made.¹⁰ It is as if economic power had acquired an extraterritorial status. Companies are able to react to profit opportunities quite independently of their national authorities—and in so doing they play a key role not only in the organisation of the economy but of society. Thus globalisation is modifying the foundations of the economy and the polity, reducing the degrees of freedom of nation-states: the familiar nation-state's political-economic instruments are tied to a well-defined territory, whereas multinational companies can produce goods in one country, pay taxes in another, and claim assistance and state contributions in yet a third. Business has become much more influential in this changed context and consequently carries the potential for great good or bad.

20. *Communications technology*:¹¹ The revolution in communications technology brought by the Internet has had significant impacts, both positive and negative, upon business management. On the positive side, Internet-based collaboration is developing new products and solutions to age-old problems. Such products and solutions have reduced the costs for people to connect globally. New business models combine collaboration and competition in unique ways to meet needs which were previously inadequately served or completely unsatisfied. Consumer/stakeholder groups are empowered to apply pressure on global businesses and raise the profile of poor practices in issues ranging from respect for human rights to

environmental protection in poorer parts of the world. This activism reduces the cost penalty born by those companies that have always aimed to behave responsibly in these parts of the world.

21. On the negative side, we now live in a world of instant gratification and an overabundance of information. In such a world, as is commonly noted, the urgent can drive out the important. Every message becomes a priority when instant communication insists on our attention. We seem to have no time for well-studied and thoughtful decisions on complex matters. Decisions—even important ones—are increasingly made without adequate consideration and with too little shared information. Faced with more difficulty in preparing for and explaining decisions, leaders rely on their experience. Thus, their personal values and beliefs become even more critical in framing their decision-making.

22. *Financialisation of the economy:* The combination of globalisation with its expansion of markets and earnings and new communications technologies has brought to great prominence the financial sector in business. The term “financialisation” describes the shift in the capitalist economy from production to finance. The revenue and profits of the financial sector have become an increasingly large segment of the world-wide economy. Its institutions, instruments and motives are having a significant impact on the operations and understanding of business. While the recent financial crisis has brought about a wave of criticisms of the negative effects of

financialisation, the financial sector has also: given millions of people easier access to credit in consumption and production; sought to spread risk through derivative instruments; created ways to leverage capital to make it more productive; and more. The financial sector has also produced social or ethical funds allowing investors to support or avoid certain industries or certain companies, with the aim of strengthening sustainable business systems. This sector represents an important and fast-growing development that is set to grow further after some promising results during the financial crisis. *Caritas in Veritate* points out that this type of investment should be the norm: “Efforts are needed—and it is essential to say this—not only to create ‘ethical’ sectors or segments of the economy or the world of finance, but to ensure that the whole economy—the whole of finance—is ethical, not merely by virtue of an external label, but by its respect for requirements intrinsic to its very nature”.¹²

23. Despite these positive developments, financialisation has contributed to a whole assortment of negative trends and consequences. We will address only two—commoditisation and short-termism. Financialisation has tended to completely *commoditise* businesses, reducing the meaning of this human enterprise to only a price. In particular, the financial sector has contributed to this commoditising trend by equating the purpose of business to shareholder wealth maximization. Shareholder value has become virtually the sole metric by which business leaders determine their performance and their worth. In the current climate, the call to “maximise

shareholder wealth” remains dominant and is the leading theory taught in many business schools. Along with this com-moditisation have come *short-term* mentalities under which leaders are tempted to become fixated on the upside potential of short-term success, and undervalue the downside risk of excessive risk-taking and strategic failure. It is perhaps not surprising that the opportunity to acquire enormous wealth in relatively short timeframes provides a strong incentive for dysfunctional behaviour. Pope Benedict XVI has noted these dangers when he wrote: “Without doubt, one of the greatest risks for businesses is that they are almost exclusively answerable to their investors, thereby limiting their social value... [I]t is becoming increasingly rare for business enterprises to be in the hands of a stable director who feels responsible in the long term, not just the short term, for the life and results of the company”.¹³

24. Cultural changes: As already discussed, the impact of new levels of contact between nations through globalisation, and of individuals through technology, has resulted in significant cultural change. For the Christian business leader, two related key cultural changes have been the turn to individualism in the West and higher levels of family breakdown than in the past. Linked to a resurgence in a strongly utilitarian view of economics and even of society, whole populations are encouraged to focus on achieving “what works for me”, independently of the effects on others, with results which negatively impact family life. “Values” are seen as relative, measured by their contribution to individual preferences and business gains. Work

becomes simply a means to afford the pleasures of life that each person chooses. Rights become much more important than duties; sacrifice for a larger good is no longer considered. These attitudes fuel the drive of top management to take a share of the wealth created, for employees to foster an attitude of entitlement, and for customers to foster a culture of instant gratification.

25. Fortunately, new movements and programs have been developed in an effort to take more seriously the moral and spiritual life in relation to business. Faith and work groups, spirituality of work programs, business ethics training, social responsibility projects, are all helping business leaders to manage their companies in the spirit of St. Paul's exhortation: "But test everything; hold fast what is good" (1 Thes 5:21).¹⁴ Many of these groups and movements are enabling business leaders to recognise their work as a vocation and the role their businesses play in contributing to the common good.

26. There is no doubt that globalisation, enhanced communication, and financialisation can have positive consequences for the human community. A healthy respect for short-term financial performance can also be positive, if it contributes to, rather than solely drives, decision-making. All these trends, however, need to be guided by ethical social principles, illumined for Christians by the Gospel, and embedded in sound cultural institutions. Without such a constant influence, societal trends risk being detrimental

to “integral human development”.¹⁵ This is where the social teachings of the Church and our belief in God’s love can offer an authentic perspective, enabling business leaders to fulfil their Christian calling.

MAKING JUDGMENTS:

THE IMPORTANCE OF ETHICAL SOCIAL PRINCIPLES

27. Dealing with the complex context of business described in our last section requires good judgment on the part of its leaders, judgments which are wise and rooted in reality and in truth. The ability to make reasoned judgments, however, must be nurtured in the moral and spiritual culture from which business leaders come, namely their families, religion, educational institutions, and the larger communities to which they belong. For the Christian business leader, at the heart of that culture is the Gospel of Jesus Christ.

28. This Gospel is a message of love which is found not primarily in a theory or an ethic, but in a relationship with Christ.¹⁶ It is this relationship, this vocation to love, which, if we allow it to, animates and strengthens the life of every Christian. It has ethical and religious implications for all Christians and for business leaders in particular. These implications are identified in what the Church calls its social tradition, a living dialogue between faith, reason, and action. This tradition has grown through a

complementary relationship between authoritative teachers (Catholic social teachings), insightful scholars (Catholic social thought), and effective and principled practitioners (Catholic social practice). Like all traditions, it is constantly developed, purified, and readjusted as Christians, including business leaders, seek discernment and excellence in their professional lives.

29. An important part of this tradition for business has been an articulation of ethical social principles at both foundational and practical levels, and a vision of a business as a community of persons. Together these provide guidance for true business excellence, since they are founded on who the human person is, and what human flourishing can be in business, the wider community and the world.

I. FOUNDATIONAL ETHICAL PRINCIPLES FOR BUSINESS: HUMAN DIGNITY AND THE COMMON GOOD

30. *Human dignity*: At the very foundation of the Church's social tradition stands the conviction that each person, regardless of age, condition, or ability, is an image of God and so endowed with an irreducible dignity, or value. Each person is an end in him or herself, never merely an instrument valued only for its utility—a *who*, not a *what*; a *someone*, not a *something*.¹⁷ This dignity is possessed simply by virtue of being human. It is never an achievement, nor a gift from any human authority; nor can it be lost, forfeited, or justly taken away. All human beings regardless of individual properties and circumstances therefore enjoy this God-given dignity.

31. Thanks to this human dignity, each person has the right—indeed the obligation—to pursue his or her vocation and to strive for personal fulfilment in communion with others. In turn, this also entails that each of us has a duty to avoid actions which impede the flourishing of others and, as far as possible, a duty to promote that flourishing, for “we are all really responsible for all”.¹⁸

32. More specifically, human beings demonstrate that they bear the image of the Creator in their capacities to reason and to choose freely as well as in their inclination to share their lives with others (their social nature). Human flourishing, therefore, always involves reasoning well, choosing freely in accord with reason and living in society. Indeed, it is only in community, that is, in communion with others, that a person can genuinely develop in ability, virtue, and holiness.

33. To be sure, because each person has a transcendent destiny to share forever in the life of God, earthly flourishing will never be complete, but this does not mean that it is unimportant. On the contrary, not only is earthly flourishing an important element of a good human life, but also the lack of material resources, as well as their overabundance, are often obstacles to, or distractions from, the pursuit of virtue and holiness.

34. *Common good:* The social nature of human beings, reflecting the community of the Trinity, points to another foundational principle, the

importance of the common good. The Second Vatican Council defined the common good in the following way: “the sum total of social conditions which allow people, either as groups or as individuals, to reach their fulfilment more fully and more easily”.¹⁹ Common goods are developed between human beings whenever they act purposefully together towards a goal which they share. So building a friendship, a family, or a business creates a common good shared between friends, family members, and all the various people involved in a business. Common goods are possible because we are relational beings who do not only have individual goals, and who do not only grow individually. We also participate in truly *shared* and *common* projects that generate shared goods from which all participants benefit. *The* common good embraces and supports all the goods needed to allow each human being and all human beings to develop, individually and communally.

35. Businesses produce many of the important conditions which contribute to the common good of the larger society. Their products and services, the jobs they provide, and the economic and social surplus they make available to society, are foundational to the good life of a nation and of humanity as a whole. Countries which do not have enough business activity tend to lose their best trained people to other countries because they cannot see a future for themselves or their families in their present situations. Some societies do not produce enough collective and public goods to ensure human life in dignity. Businesses are therefore essential to the common good of every society and to the whole global order. They contribute best when their

activities are allowed to be oriented toward, and be fully respectful of, the dignity of people as ends in themselves who are intelligent, free and social.

36. Truly prosperous businesses and markets depend upon any number of contributions from the larger society. From public goods such as the rule of law, property rights, free and open competition, to the provision of public goods, sound currencies and fiscal policies, to critical transportation and communication infrastructures, businesses simply cannot operate effectively outside the structures of a good society. Where these public goods and elements of the common good are absent or do not function properly, businesses suffer. And it is not only upon sound government that business depends. Even before the State, one needs a healthy moral-cultural environment in which to educate the young, to develop them in skill and virtue, and to prepare them for employment. Benefiting from the resources society makes available, business and commercial activities, in turn, conduct themselves so as to respect and sustain the common good.

37. Businesses also support the well-being of members of society through their other key functions. At the very least, a good business carefully avoids any actions which undermine, locally or globally, the common good. More positively, these businesses actively seek ways to serve genuine human needs within their competence and thus *advance* the common good. In some cases they actively promote more effective regulation on a national, international, or branch level. For example, some destructive business

strategies, including corruption, exploitation of employees or destruction of the natural environment, might thereby lower short-term costs for themselves, while leaving the much higher long-term costs to future generations of the local society. If such strategies are legal, they create competitive advantages for less morally conscious enterprises at the expense of more conscientious competitors, who act morally and thus incur the real, higher costs of such undertakings. Such a “race to the bottom” usually cannot be overcome by individual moral engagement alone; rather it calls for a *better institutional framework* for all participants in the market.

II. PRACTICAL ETHICAL PRINCIPLES FOR BUSINESS

38. Respect for human dignity and the common good are foundational principles which should inform the way we organise the labour and capital employed, and the processes of innovation, in a market system. The deep and abiding purpose of individual businesses and commercial systems is to address real human needs, which is to say the relevant needs of everyone who is served in some way by a business. In particular, there are three interdependent activities which businesses should take up:

- addressing genuine human needs through the creation, development, and production of goods and services;
- organise good and productive work;
- using resources to create and to share wealth and prosperity in sustainable ways.

39. The Church's social tradition addresses these three interdependent activities by providing practical principles to help guide decision-makers in the good they may do. These practical principles build on the foundational principles, and aim to respect the multi-cultural, multi-faith situations which are characteristic of business today. They also help clarify the vocation of the Christian businessperson and the role of a true business leader.

MEETING THE NEEDS OF THE WORLD THROUGH GOODS AND SERVICES

40. Successful businesses identify and seek to address genuine human needs at a level of excellence using a great deal of innovation, creativity, and initiative. They produce what has been produced before but often—as in the arenas of medicine, communication, credit, food production, energy, and welfare provision—they invent *entirely new ways of meeting human needs*. And they incrementally improve their products and services, which, where they are genuinely good, improve the quality of people's lives.

41. *In contribution to the common good:*²⁰ As the *Compendium of the Social Doctrine of the Church* puts it: "Businesses should be characterised by their capacity to serve the common good of society through the production of useful goods and services".²¹ Business is inherently other-centred: a business joins together people's gifts, talents, energies, and skills to serve the needs of others which, in turn, supports the development of the people

who do the work. The tasks they perform in common bring forth the goods and services needed by a healthy community. “The business leader is not a speculator, but essentially an innovator. The speculator makes it his goal to maximise profit; for him, business is merely a means to an end, and that end is profit. For the speculator, building roads and establishing hospitals or schools is not the goal, but merely a means to the goal of maximum profit. It should be immediately clear that the speculator is not the model of business leader which the Church holds up as an agent and builder of the common good”.²² Rather, the Christian business leader serves the common good by creating goods which are truly good and services which truly serve. The goods and services which businesses produce should meet authentic human needs, which include not only those things which have clear social value—such as lifesaving medical devices, microfinance, education, social investment, fair trade products, health care or affordable housing—but also anything which genuinely contributes to human development and fulfilment, ranging from simple products, such as bolts, tables and fabrics, to complex systems such as waste removal, roads and transportation.

42. In 1931, Pope Pius XI wrote in his encyclical letter, *Quadragesimo Anno*, of the importance of businesses “producing really useful goods” for others.²³ The good entrepreneur “gives first thought to service and second thought to gain, who [. . .] employs workingmen for the creation of goods of true worth; who does not wrong them by demanding that they take part in the creation of futilities, or even harmful and evil things; who

offers to the consumer nothing but useful goods and services rather than, taking advantage of the latter's inexperience or weakness, betrays him into spending his money for things he does not need, or that are not only useless but even injurious to him".²⁴ Needs ought to be contrasted with mere wants, which might be characterised as satisfying desires which do not contribute to human well-being. In extreme cases, meeting such desires may even be detrimental to human well-being as, for example, in the sale of non-therapeutic drugs, pornography, gambling, violent video games, and other harmful products. This preoccupation with wants, often called "consumerism," severs production and consumption from the common good and impedes the development of the person.²⁵ Goods which are truly good serve the needs of consumers in a hierarchical order; the need for nutritious goods, for example, clearly outweighs the wants of gambling entertainment. This is an objective order, which is why the production of goods and services must abide by truth instead of mere utility.

43. *In solidarity with the poor:* The production of goods and services has "a progressively expanding chain of solidarity", which raises several critical issues and opportunities for the business community.²⁶ One is the importance of identifying, in a spirit of solidarity, the real needs of the poor and the vulnerable, including people with special needs, which are often overlooked by other businesses in a marketplace driven by short-term profit.²⁷ The Christian business leader is alert for opportunities to serve these otherwise underserved populations and sees this not only as a proper

social responsibility but also as a great business opportunity. Developments in the field of the “bottom of the pyramid” products and services—such as microenterprises, microcredit, social enterprises, and social investment funds—have played an important role in addressing the needs of the poor. These innovations will not only help lift people from extreme poverty but could spark their own creativity and entrepreneurship and contribute to launching a dynamic of development.²⁸

ORGANISING GOOD AND PRODUCTIVE WORK

44. Businesses create goods and services and organise the work people do together. Successful businesses design work which is good and effective, efficient and engaging, autonomous and collaborative. The way human work is designed and managed has a significant impact on whether an organisation can compete in the marketplace and whether people will flourish through their work. Blessed John Paul II explained that “whereas at one time the decisive factor of production was the land, and later capital—understood as a total complex of the instruments of production—today the decisive factor is increasingly *man himself*, that is, his knowledge, especially his scientific knowledge, his capacity for interrelated and compact organisation, as well as his ability to perceive the needs of others and to satisfy them”.²⁹ Within increasing globalisation and a rapidly changing marketplace, the vibrant organisation of work assures an organisation’s agility, responsiveness, and dynamism. This includes sensible regulation, which ensures that economic relations and mentalities can develop in a

sustainable way, and that virtuous business can effectively profit and excel through its achievements.

45. *Foster dignified work:* “It is a scandal,” Pope Pius XI wrote in 1931, “when dead matter comes forth from the factory ennobled, while men there are corrupted and degraded”.³⁰ The grandeur of one’s work not only leads to improved products and services, but develops the worker himself. The Catholic social tradition has been particularly outspoken about the nature of work and how it affects the person. Blessed John Paul II spoke of “the subjective dimension of work”, distinguishing it from its “objective dimension”. He set forth a beautiful vision, indicating that when people work, they do not simply make more, but they become more. The changes brought about by work cannot be fully accounted for by its objective dimension. The worker, the subject of work, is also greatly affected by his or her own work. Whether we think about the executive, the farmer, the nurse, the janitor, the engineer, or the tradesman, work changes both the world (objective dimension) and the worker (subjective dimension). Because work changes the person, it can enhance or suppress that person’s dignity; it can allow a person to develop or to be damaged. Thus “the sources of the dignity of work are to be sought primarily in the subjective dimension, not in the objective one”.³¹ When we regard work from that perspective, we should find a joint commitment from both the employer and the employee to elevate work to that splendid vision. It is the unity of sound business practice and ethics.

46. Recognising the subjective dimension of work acknowledges its dignity and importance. It helps us to see that “work is ‘for man’ and not man ‘for work’”.³² Employees are not mere “human resources” or “human capital”. Consequently, work must be designed for the capacities and qualities of human beings, and so we must not simply require that people adapt to their work as if they were machines. Good work gives scope for the intelligence and freedom of workers, its context promotes social relationships and real collaboration, and it does not damage the health and physical well-being of the worker. This requires from leaders the ability to develop the right person in the right job and the freedom and responsibility to do just that. Good work is directed toward satisfying genuine human needs so that the worker, while providing for himself and his family, also serves the flourishing of others. Good work must be sufficiently well-organised and managed to be productive so that the worker can indeed earn his living. Moreover, reward structures should make sure that those workers who do engage their labour in a sincere way also receive the necessary esteem and compensation from their companies. The encyclical *Mater et Magistra* is perfectly clear on this point: “if the whole structure and organisation of an economic system is such as to compromise human dignity, to lessen a man’s sense of responsibility or rob him of opportunity for exercising personal initiative, then such a system, We maintain, is altogether unjust—no matter how much wealth it produces, or how justly and equitably such wealth is distributed”.³³

47. *Create subsidiary structures:* The principle of subsidiarity is rooted in the conviction that, as images of God, the flourishing of human beings entails the best use of their intelligence and freedom. Human dignity is never respected by unnecessarily constraining or suppressing that intelligence and freedom. The principle of subsidiarity recognises that in human societies, smaller communities exist within larger ones. For example, a family, as a community, is part of a village or a city, which in turn is part of a county, a state or province, then a nation, and so on. The principle insists that the freedom and input of those closest to the effects to be felt should not be arbitrarily disregarded. As Blessed John Paul II pointed out “a community of a higher order should not interfere in the internal life of a community of a lower order, depriving the latter of its functions, but rather should support it in case of need and help to coordinate its activity with the activities of the rest of society, always with a view to the common good”.³⁴

48. The principle of subsidiarity applies to the structures of the State as well as business organisations. We develop in our work best when we use our intelligence and freedom to achieve shared goals and to create and sustain right relationships with one another and with those served by the organisation. In other words, the more participatory the workplace, the more likely each worker will be to develop. Employees should have a voice in their work, especially in the day-to-day work. This fosters initiative, innovation, creativity, and a sense of shared responsibility.

49. The principle of subsidiarity holds great insight for business leaders. It encourages leaders to use their power at the service of their collaborators, prompting them to question whether their authority serves the development of all their employees. Specifically, this principle engages business leaders in three related responsibilities:

- To define the scope of autonomy and decision making at every level in the company. The business leader should allow these to be as significant as possible, but set limits so that decision rights do not exceed a person or group's access to the information required to make the decision, and so that the consequences of their decisions do not go beyond their realm of responsibility.
- To provide employees the needed tools and training and to ensure that they have the experience to carry out their tasks.
- To establish a corporate culture of trust so that those to whom tasks and responsibilities have been given will make their decisions with genuine freedom. The company informed by subsidiarity nurtures mutual respect and shared responsibility among all personnel. It allows employees to clearly appreciate the link between good results and their sincere engagement.

This last point about decision-making is what distinguishes subsidiarity from delegation. Someone who delegates confers responsibility or decisionmaking power, but it can be taken back at any time. So delegation does not call

employees to the same level of excellence and genuine engagement as do arrangements governed by the principle of subsidiarity, and thus, the employees are less likely to grow and to accept their full responsibility.

50. Under the principle of subsidiarity, employees on a lower level who are trusted, trained, experienced, know precisely the extent of their responsibilities, and are free to make decisions, can fully use their freedom and intelligence, and thus are enabled to develop as people; they are indeed “co-entrepreneurs”. For business leaders on every level, from team leader up to chief executive, this is very demanding but rewarding. Working under the principle of subsidiarity calls for restraint, and a humble acceptance of the role of a servant leader.

SIX PRACTICAL PRINCIPLES FOR BUSINESS

The principles of respect for **human dignity** and pursuit of the **common good** are the foundations of the Church's social teaching. Joined with the six practical principles of business, they can offer more specific guidance on the three broad business objectives.

Meeting the Needs of the World through the Creation and Development of Goods and Services

1. Business that produce goods which are truly good and service which truly serve contribute to the common good.
 2. Businesses maintain solidarity with the poor by being alert for opportunities to serve otherwise deprived and underserved populations and people in need.
-

Organising Good and Productive Work

3. Businesses make a contribution to the community by fostering the special dignity of human work.
 4. Business provide, through subsidiarity, opportunities for employees to exercise appropriate authority as they contribute to the mission of the organisation.
-

Creating Sustainable Wealth and Distributing it Justly

5. Businesses model stewardship of the resources—whether capital, human, or environmental—they have received.
 6. Businesses are just in the allocation of resources to all stakeholders: employees, investors, suppliers, and the community.
-

CREATING SUSTAINABLE WEALTH AND DISTRIBUTING IT JUSTLY

51. Entrepreneurs exercise their creativity to organise the talents and energies of labour and to assemble capital and other resources from the earth's abundance to produce goods and services. When this is done effectively, well paying jobs are created, profit is realised, the resulting wealth is shared with investors, and everyone involved excels. The Church acknowledges the legitimate role of profit as an indicator that a business is functioning well. When a firm makes a profit, it generally means that the factors of production have been properly employed and corresponding human needs have been duly satisfied.³⁵ A profitable business, by creating wealth and promoting prosperity, helps individuals excel and realise the common good of a society. Yet creating wealth is not restricted to financial profit alone. The very etymology of the word "wealth" reveals the broader notion of "well-being": the physical, mental, psychological, moral, and spiritual well-being of others. The economic value of wealth is inextricably linked to this wider notion of well-being.

52. *Stewarding resources:* Scripture teaches that good stewards are creative and productive with the resources placed in their care.³⁶ They do not merely take from creation's abundance; instead they use their talents and skills to produce more from what has been given to them. One manifestation of this within the business context is financial profit—the surplus of retained earnings over expenses which enables an organisation's sustainability. The best business leaders use resources effectively and maintain reasonable levels

of revenue, margin, market share, productivity, and efficiency, in order to ensure the viability of the organisation. If financial wealth is not created, it cannot be distributed and organisations cannot be sustained.

53. While profitability is an indicator of organisational health, it is neither the only one, nor the most important by which business should be judged.³⁷ Profit is necessary to sustain a business; however, “once profit becomes the exclusive focus, if it is produced by improper means and without the common good as its end, it risks destroying prosperity and creating poverty”.³⁸ Profit is like food. An organism must eat, but that is not the overriding purpose of its existence. Profit is a good servant, but it makes a poor master.

54. Just as financial resources are important, so too is stewardship of the environment, both physical and cultural. As Pope Benedict XVI wrote, “The environment is God’s gift to everyone, and in our use of it we have a responsibility towards the poor, towards future generations and towards humanity as a whole”.³⁹ Creation is endowed with an order which we discover but do not create. Living creatures and the natural world may reasonably be employed to serve genuine human needs. As collaborators with God in the unfolding of creation, however, we have a duty to respect and not to attack the world around us. We are free to cultivate this world, but not to devastate it. Or as the early chapters of Genesis suggest, we are called to exercise a careful dominion over the world, to cultivate it and

make it fruitful, but we do not have license to exploit it as we please.

55. *Distribute justly*: As creators of wealth and prosperity, businesses and their leaders must find ways to make a just distribution of this wealth to employees (following the principle of the right to a just wage), customers (just prices), owners (just returns), suppliers (just prices), and the community (just tax payments).⁴⁰

56. If one accepts that God's creation is intended for everyone—rich and poor, powerful and weak, now and in the future—then it follows that all resources are conferred on humankind with a “social mortgage”.⁴¹ The Catholic social tradition understands this obligation as applying to property as well as capital. While property and capital should as a rule be privately held, the right to private property should be “subordinated to the right to common use, to the fact that goods are meant for everyone”.⁴² This principle urges business leaders to consider the distributive effect of the way they set prices, allocate wages, share ownership, distribute dividends, manage payables, and so on. Their decisions should aim not at an *equal* but at a *just* distribution of wealth, which meets people's needs, rewards their contributions and risks, and preserves and promotes the organisation's financial health. Denying people legitimate access to the fruits of the earth, especially the means to sustain life, amounts to a negation of God's command to humanity to discover, cultivate, and use its gifts.

III. BUSINESS AS A COMMUNITY OF PERSONS

57. These six principles point us to the purpose of business, which Blessed John Paul II states “is not simply to make a profit, but is to be found in its very existence as a *community of persons* who in various ways are endeavouring to satisfy their basic needs, and who form a particular group at the service of the whole of society”.⁴³ While the phrase “community of persons” is not common in business literature today, it actually best expresses the full realisation of what a company and corporation can be. The etymology of the words “company” and “companions—*cum* (with), and *panis* (bread) suggests “breaking bread together”. The etymology of the word “corporation”—the Latin *corpus* (body) suggests a group of people “united in one body”.

58. When we consider a business organisation as a community of persons, it becomes clear that the bonds which hold us in common are not merely legal contracts or mutual self-interests, but commitments to real goods, shared with others to serve the world. It is dangerous and misinformed simply to consider business as a “society of shares”, where self-interests, contracts, utility, and financial profit maximisation exhaust its meaning. An inherent characteristic of work is that “it first and foremost unites people. Therein lies its social power: the power to build a community”.⁴⁵ This understanding helps avoid the spiritual poverty which often arises in market economies from a lack of human relationships within and around a business.⁴⁶

59. Building a company as a community of persons based on the six principles above is no easy task. Large multinational corporations in particular can find it challenging to create practices and policies to foster a community of persons among its members. Yet leaders in large or small firms are greatly helped by the practice of personal virtue, those life-enhancing habits and qualities of character essential to any profession. Two very important virtues for the business professional, which we discuss in further detail in the next section, are practical wisdom and justice. There is, in practice, no substitute for sound judgment (practical wisdom) and right relationships (justice). The six principles above do not provide all that is needed for good judgment in response to the challenges of daily work. They do not provide blueprints or technical solutions, nor are they meant to do so. Ethical social principles, illumined for Christians by the Gospel, provide direction for good businesses, but the navigation falls to the seasoned and intelligent judgments of virtuous business leaders who can wisely manage the complexity and tensions arising in particular cases.

“WITNESS OF ACTIONS”:

TAKING ASPIRATION INTO PRACTICE

60. “Today more than ever,” Blessed John Paul II wrote, “the Church is aware that her social message will gain credibility more immediately from the witness of actions than as a result of its internal logic and consistency”.⁴⁷

These *witnesses of action*, the great majority of whom are among the lay faithful, are not “solely passive beneficiaries but are the protagonists of the Church’s social doctrine at the vital moment of its implementation. They are also valuable collaborators of the pastors in its formulation, thanks to the experience they have acquired in the field and to their own specific skills”.⁴⁸

61. Christian business leaders are men and women of action who have demonstrated an authentic entrepreneurial spirit, one which recognises the God-given responsibility to accept generously and faithfully the vocation of business. These leaders are motivated by much more than financial success, enlightened self-interest, or an abstract social contract as often prescribed by economic literature and management textbooks. Faith enables Christian business leaders to see a much larger world, a world in which God is at work, and where their individual interests and desires are not the sole driving force.

62. Business leaders are supported and guided by the Church as well as by Christian business organisations to live out the Gospel in the world.⁴⁹ Without these practitioners and the organisations which support them, the Catholic social tradition would become merely inanimate words rather than a lived reality. As St. James tells us, faith without works is dead (Jas 2:17).

63. Unfortunately, there are people of faith within the world of business who have failed to witness to and be inspired by their faith and moral

convictions. We have witnessed many scandals involving leaders who have misused their positions of authority and leadership. They have succumbed to sins of pride, greed, lust, and other deadly vices. It is not only these major cases which are so painful to witness; what is also tragic is that there are Christians who, while not committing illegal or scandalous activities, have accommodated themselves to the world, living as if God does not exist. They not only live in the world, but they have become of the world. When Christian business leaders fail to live the Gospel in their organisations, their lives “conceal rather than reveal the authentic face of God and religion”.⁵⁰

64. Faith has social implications; it is not merely a private reality. The Church’s social doctrine is “an essential part of the Christian message, since this doctrine points out the direct consequences of that message in the life of society and situates daily work and struggles for justice in the context of bearing witness to Christ the saviour”.⁵¹ The social principles of the Church call upon business leaders to act, and because of the current challenging environment, how they act is more important than ever.

65. Pope Benedict XVI’s *Caritas in Veritate* provides a vision for action. He explains that charity—“love received and given”—is at the heart of the social teachings of the Church.⁵² Charity “is the principal driving force behind the authentic development of every person and of all humanity”.⁵³ So when we speak of business leaders acting, this implies both “receiving” and “giving”.

66. *Receiving*: The first act of the Christian business leader, as of all Christians, is to receive; more specifically, to receive *what God has done for him or her*. This act of receptivity, particularly for business leaders can be particularly difficult. As a group, business leaders tend to be more active than receptive, especially now in a globalised economy, under the effects of sophisticated communications technologies and the financialisation of business. Yet without receptivity in their lives, business leaders can be tempted by a quasi-Nietzschean “superman” complex. The temptation for some is to regard themselves as *determining* and *creating* their own principles, not as *receiving* them.⁵⁴ Business leaders may only see themselves as creative, innovative, active, and constructive, but if they neglect the dimension of receiving, they distort their place within the world and overestimate their own achievements and work.

67. Pope Benedict XVI, prior to his papacy, wrote that the person “comes in the profoundest sense to himself not through what he does but through what he accepts”,⁵⁵ not through what he achieves but through what he receives. Indeed, human accomplishment taken alone leads only to partial fulfilment; one must also know the power and grace of receptivity. This refusal to receive is found in our origins, in the story of the fall of Adam and Eve, when God commanded them not to eat “of the tree of the knowledge of good and evil” (Gen 2:17). The moral law is given by God, and we can only receive it.⁵⁶ The social principles of the Church explained above are the Church’s reflection on this moral law for business. When

business leaders receive their vocation, they are also open to receiving principles which foster the integral development of those affected by the business.

68. When the gifts of the spiritual life are embraced and integrated into the active life, they provide the grace needed to overcome the divided life and to humanise us, especially in our work. The first act to which the Church calls the Christian business leader is to receive the sacraments, to accept the Scriptures, to honour the Sabbath, to pray, to participate in silence and in other disciplines of the spiritual life. These are not optional actions for a Christian, not mere private acts separated and disconnected from business.

69. The Sabbath, for example, is not simply a break from work. Perhaps paradoxically, it is only in our detachment from work that we see its deepest meaning. Pope Benedict XVI explains this connection by stating that “the biblical teaching on work finds its coronation in the commandment to rest”.⁵⁷ To rest in God places our work in a new context—the context of the continuous unfolding of God’s abundant gift of creation. Sacramental worship is not an *escape* from the world of business—it gives us the space to see more deeply into the *reality* of the world and to contemplate God’s work. God’s revelation, which can only be received and not achieved, discloses that His Spirit pervades materiality, that grace perfects nature, and that worship makes work holy. This is why the Eucharist is the most profound expression of the Sabbath. It is where we see most deeply and

most profoundly “the work of human hands” in cooperation with the salvific work of God: in human work, elevated by divine work, the bread and the wine are transformed into the Real Presence, a presence which has the power to redeem the world.⁵⁸

70. The divine dimension in our daily lives can be hidden and repressed, especially in a globalised, highly technological, and financially driven economy, and in situations in which the Church fails to preach and live its social message. This is why Blessed John Paul II asks business leaders and employees to develop a spirituality of work, enabling them to see their role in God’s creative and redemptive purpose, and giving them the strength and virtue to live out His call.⁵⁹ Without a deep well of prayer and reflection, it is hard to see, for example, how business leaders can resist the negative dimensions of information technology, driving speed and efficiency at the expense of thoughtful reflection, patience, justice, and practical wisdom. Information technologies encourage us towards instantaneous decisions; thus they can create their own logic which undermines the application of the social principles of the Church, unless they are used in an ordered way by contemplative practitioners.

71. *Giving*: The second act to which the Church calls the business leader is *giving* in a way which *responds* to what has been received. This giving is never merely the legal minimum; it must be an authentic entry into communion with others to make the world a better place. The self-gift

of the person inquires not “how far it *must* go, but how far it *may* go”.⁶⁰ Giving moves business leaders to profound questions about their vocation: How does receptivity to God’s love animate the relationships of the various stakeholders of a business? What kind of business policies and practices will foster the integral development of people?

72. We have observed business leaders who give themselves through the goods and services they create and provide, as they organise good and productive work, and as they create sustainable wealth and distribute it justly. The social principles of the Church help orient the institution of business toward a set of behaviours which foster the integral development of people. This entails addressing the demands of the organisation with practices and policies which promote: personal responsibility, innovation, fair pricing, just compensation, humane job design, responsible environmental practices, social and socially responsible (or ethical) investment. It also requires a prudent application of social principles to hiring, firing, ownership, board governance, employee training, leadership formation, supplier relations and a host of other issues.

73. In addition to these internal opportunities, business leaders (alongside governments and non-governmental organisations) influence larger issues, such as international regulations, anti-corruption practices, transparency, taxation policies, and environmental and labour standards. They should use this influence, individually and collectively, to promote human dignity

and the common good and not merely the narrow interest of any particular stakeholder.

74. It is not the place of the Church to prescribe in detail the actions of business leaders. Prescription is the work of practitioners, and is largely carried out by lay people. The Church's magisterium does not have technical solutions to offer or models to present; yet, the Church teaches that "there can be no genuine solution of the 'social question' apart from the Gospel".⁶¹ The Pope and the bishops, the official teachers within the Church, preach its social doctrine to business leaders not to impose a burden upon them, but to reveal to them the spiritual importance of their actions and the social significance of business as an institution. As Pope Benedict XVI says in *Caritas in Veritate*: "Man's earthly activity, when inspired and sustained by charity, contributes to the building of the universal city of God, which is the goal of the history of the human family".⁶² When the Gospel informs the "new things" which the business leader faces in our increasingly global, technological, and financial economy, it sees them not simply in their technical or market dimensions, but in their impact on the integral development of the person.

75. This is why an important part of the vocation of Christian business leaders is the practice of virtues, especially the virtues of wisdom and justice. Wise business leaders act virtuously in their practical affairs, cultivating wisdom in concrete practices and policies, not just in abstract

mission statements. This is what makes it *practical* wisdom: institutionalising effective and just practices which foster right relationships with stakeholders, creating policies which put the social principles of the Church into practice in creative ways which humanise the organisation.

76. When business leaders face particular problems which need specific solutions, their actions are informed by “a *prudential* evaluation of each situation”.⁶³ This prudential judgment is not only a market-based or technical assessment. Prudence has often been reduced to the clever actions of leaders that advance their own private interests. This is not the virtue of prudence, but a vice separated from the requirements of justice. True prudence informs the mind of the business leader by asking the right questions and discerning the best courses of action for building good and just companies which can contribute to the common good.

77. Developing a prudential mind entails recognising the available resources of the organisation and understanding its unique circumstances. Practical wisdom requires that the *ought* of ethical social principles be translated into the realistic and *possible* of a concrete situation (given available means and resources). Practically wise teaching regarding a living wage, for example, always implies a wage which is sustainable for an enterprise. If, however, a living wage is not immediately sustainable for a business, virtuous businesspeople do not stop there and simply defer to market forces. They rethink how they are doing business and how they can change their situation

creatively so as to be in right relationships with their employees. This could mean changes at the level of work organisation or job design; it could mean moving into different product markets, or rethinking pay differentials. If it is really not possible for a company to reach a just wage after having made such efforts, it then becomes the role of indirect employers such as the state, unions, and other actors to supplement the company's efforts.⁶⁴

78. As important as indirect employers are within the economy, they must never absorb the responsibility of the direct employer. Companies must not delegate their responsibility completely, for example, to the law or to a contract. As a direct employer, the virtues of practical wisdom and justice help the business leader to see the increasing importance of business' social responsibility in a globalised economy. At this time in our history, as Pope Benedict XVI explains, there is "a growing conviction that *business management cannot concern itself only with the interests of the proprietors, but must also assume responsibility for all the other stakeholders who contribute to the life of the business*: the workers, the clients, the suppliers of various elements of production, the community of reference".⁶⁵ This growing conviction has produced a significant amount of theory and practice in business ethics and corporate social responsibility. In many countries we see that subsidiary processes of "self-regulation" are taking place in the context of business associations and branch federations on a regional, national, or international level. Many regulations for protecting customers, employees or the environment are effectively grounded in the business

sector itself, even if they may also occasionally need to be reinforced by government regulation. The practical wisdom of entrepreneurs already plays an important role here, not least to show that the Catholic social tradition has much to learn from these fields of thought and action—and much to offer them.

79. When business ethics and corporate social responsibility are invoked to do what is contradictory to the Church's social doctrine, they have disconnected us from a proper recognition that we are made "in the image of God" (Gen 1:27), and they lead us to fail to appreciate "the inviolable dignity of the human person and the transcendent value of natural moral norms. When business ethics prescind from these two pillars, it inevitably risks losing its distinctive nature and it falls prey to forms of exploitation".⁶⁶ When not grounded in the deep soil of human culture, the otherwise helpful role for business ethics and corporate social responsibility will instead be prone to being instrumentalised, and thus will ultimately fail to promote integral human development within business.

80. Giving and receiving express the complementarity of the active and contemplative life. These two fundamental dimensions of our lives call not principally for balancing, but for a profound integration born of the realization that we need God and that God has done great things for us. In return God asks us to be His hands and feet, to continue His creation and make it better for others. For the business leader, this entails creating goods

which are truly good and services which truly serve; organising work where employees develop their gifts and talents; and creating sustainable wealth so that it can be distributed justly (see the *Appendix* for “An Examination of Conscience for the Business Leader”, which reflects on these three objectives in day-to-day life).

CONCLUSION

81. In concluding this reflection, we may acknowledge that the challenges confronting business and the larger culture are substantial. Business leaders may be tempted by self-doubt about their personal ability to integrate the Gospel within their daily work. Weighed down by the challenges which often confront them, business leaders may wonder whether the Church's social tradition can offer guidance in their professional lives.

82. Business leaders need to be open to receiving support and correction from fellow members of the living Church, responding to their doubts and hesitations not with fear or cynicism, but with the virtues coming from their vocation:

- *with faith* that sees their actions not just in terms of the impact on the bottom line, but in the larger context of the impact of those actions, in collaboration with others, on themselves and the world, in the light of God's ongoing creation;
- *with hope* that their work and institutions will not be predetermined by market forces or legal constructs, but rather that their actions will give

witness to God's kingdom;

- *with love*, so that their work is not merely an exercise in self-interest, but a cultivation of relationships, building communities of people.

83. To live out their vocation as faithful stewards to their calling, businesspeople need to be formed in a religious culture which shows them the possibilities and promise of the good they can do and which they ought to do—the good which is distinctively theirs. Family, Church and school are critical institutions in this formation. Like all people, Christian business leaders come into the world, not through a contract or a market exchange but through a gift. No person is born into a corporation, but into a family, baptised in a church, educated in schools, and welcomed into a community.

84. One critical part of this formation is university education, where future business leaders are often first introduced to the experiences, skills, principles, and purposes of business. With close to 1,800 institutions of higher learning world-wide, and approximately 800 of these with business programs, the Church has invested herself in the formation of future business leaders. Some of these programs rank among the best in the world. This education seeks the unity of knowledge and a rich dialogue between faith and reason, which provides the resources to meet the modern challenges found in business and the wider culture.⁶⁷ Catholic business education has achieved a lot, but has ever new challenges to address.

85. An education in business, like every professional education, does not merely constitute training in specific skills or theories. Faithful to its own tradition, Catholic higher education cannot fail to be a formation in the moral teaching and social principles of the Church and the dimensions of prudence and justice proper to business. A proper business education includes all appropriate theoretical material, training in every relevant skill and a thorough treatment of the moral teaching and social principles of the Church which must animate professional practice. Exaggerated emphasis in one of these areas cannot compensate for the neglect of another.

86. In our own time, business students are informed by powerful theories and highly trained in technical skills but some unfortunately leave university without the ethical and spiritual formation which would ensure that their insights and skills are used for the welfare of others and the support of the common good. Indeed, some leave with a formation which predisposes them to live the divided life rather than giving them the fundamentals which could help them build an integrated life. Consideration of the ideas presented here can contribute to a more complete formation of these students, educating them to be highly principled and effective business leaders. Teachers need to inspire their students to discover the good which is within them and to follow the call they have to use their professional skills and judgment as a force for good in the world.

87. Entrepreneurs, managers, and all who work in business, should be

encouraged to recognise their work as a true vocation and to respond to God's call in the spirit of true disciples. In doing so, they engage in the noble task of serving their brothers and sisters and of building up the Kingdom of God. This message has the aim of providing inspiration and encouragement to business leaders, calling them to ever deepen their faithfulness at work. We are inspired by the many contributions lay leaders and business professionals have made to the implementation of the Church's social doctrine. We invite educators and catechists at parochial and diocesan levels, and specifically business educators, to make use of the document here presented with their students, inspiring them to respect and encourage human dignity and to pursue the common good in their management undertakings. We hope that this message will stimulate discussions in businesses and universities, helping business leaders, faculty, and students to: *see* the challenges and opportunities in the world of work; *judge* them according to the social principles of the Church; and *act* as leaders who serve God.

APPENDIX

A DISCERNMENT CHECKLIST FOR THE BUSINESS LEADER

- Do I see work as a gift from God?
- Is my work as a “co-creator” truly a participation in God’s original creative act?
- Do I promote a culture of life through my work?
- Have I been living a divided life, separating Gospel principles from my work?
- Am I receiving the sacraments regularly and with attention to how they support and inform my business practices?
- Am I reading the Scriptures and praying with the will to avoid the risk of a divided life?
- Am I sharing my spiritual path with other Christian business practitioners (my peers)?
- Am I seeking to nourish my business life by learning more about the Church’s social teaching?
- Do I believe that taking seriously the dignity of the person in my business decision-making will promote integral human development while making my company more efficient, more agile, and more profitable?

MEETING THE NEEDS OF THE WORLD

- Do I see the responsibilities of my company as extending to all the participants who contribute to its life, not simply to the interests of the owners?
- Am I creating wealth, or am I engaging in rent-seeking behaviour?
- Am I engaging in anti-competitive practices?
- Is my company making every reasonable effort to take responsibility for externalities and unintended consequences of its activities (such as environmental damage or other negative effects on suppliers, local communities and even competitors)?
- Do I recognise the importance of strong and lively “indirect employers” to ensure the right levels of labour protection and community dialogue?
- Am I sensitive to the fact that if corporate decisions are not deeply grounded in the dignity of the human person, they will be prone to instrumentalist and utilitarian constructs which fail to promote integral human development within business?
- Do I regularly assess the degree to which my company provides products or services which address genuine human needs and which foster responsible consumption?

ORGANISING GOOD AND PRODUCTIVE WORK

- Do I provide working conditions which allow my employees appropriate autonomy at each level? In other words, am I organising human resources mindful of the subsidiarity principle in my company management system?

- Am I assuming the risk of lower level decisions to assure that his autonomy is genuine?
- Are jobs and responsibilities in my company designed to draw upon the full talents and skills of those doing the jobs?
- Have employees been selected and trained to be able to meet fully their responsibilities?
- Have these responsibilities and their scope been clearly defined?
- Am I making sure that the company provides safe working conditions, living wages, training, and the opportunity for employees to organise themselves?
- Have I embedded a set of comprehensively defined values and integrated that into my performance measurement process? Am I honest with my employees about their performance?
- In all countries where my company is engaged, is it honouring the dignity of those indirectly employed and contributing to the development of the communities hosting these operations? (Do I follow the same standard of morality in all geographic locations?)
- Do I place the dignity of all workers above profit margins?

CREATING SUSTAINABLE WEALTH AND DISTRIBUTING IT JUSTLY

- As a business leader, am I seeking ways to deliver fair returns to providers of capital, fair wages to employees, fair prices to customers and suppliers, and fair taxes to local communities?
- Does my company honour all its fiduciary obligations to providers of

capital and to local communities with regular and truthful financial reporting?

- In anticipation of economic difficulties, is my company taking care that employees remain employable through appropriate training and variety in their work experiences?
- When economic difficulties demand layoffs, is my company giving adequate notifications, employee transition assistance, and severance pay?
- Does my company make every effort to reduce or eliminate waste in its operations, and in general to honour its responsibility for the natural environment?

IN SUMMARY

- As a Christian business leader, am I promoting human dignity and the common good in my sphere of influence?
- Am I supporting the culture of life, justice; international regulations; transparency; civic, environmental, and labour-standards; and the fight against corruption?
- Am I promoting the integral development of the person in my workplace?

ENDNOTES

- 1 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate* (2009), 38, 40.
- 2 John Paul II, Encyclical Letter *Laborem Exercens* (1981), 25.
- 3 Second Vatican Ecumenical Council, Pastoral Constitution *Gaudium et Spes* (1965), 43.
- 4 Deuteronomy 5:6–8: “I am the Lord your God, who brought you out of the land of Egypt, out of the house of slavery; you shall have no other gods before me. You shall not make for yourself an idol, whether in the form of anything that is in heaven above, or that is on the earth beneath, or that is in the water under the earth.”
- 5 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 71.
- 6 “Entranced by an exclusive reliance on technology, reason without faith is doomed to flounder in an illusion of its own omnipotence. Faith without reason risks being cut off from everyday life.”, Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 74.
- 7 See John XXIII, Encyclical Letter *Mater et Magistra* (1961), 236.
- 8 Second Vatican Ecumenical Council, Pastoral Constitution *Gaudium et Spes*, 4.
- 9 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 19.
- 10 Cf. Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*.
- 11 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, Chapter 6.
- 12 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 45.
- 13 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 40.
- 14 See the Economy of Communion from the Focolare movement, UNIAPAC, Legatus, Woodstock Business Conference, Compagnia delle Opere from the Communion and Liberation movement, as well other movements that have taken seriously the relationship of faith and business.
- 15 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 11.
- 16 See Benedict XVI, Encyclical Letter *Deus Caritas Est* (2005), 1.
- 17 Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, 108.
- 18 John Paul II, Encyclical Letter *Sollicitudo Rei Socialis* (1987), 38.
- 19 Second Vatican Ecumenical Council, Pastoral Constitution *Gaudium et Spes*, 26.
- 20 Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, 164–167.
- 21 Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, 338.
- 22 See Cardinal Bertone, “A Goal Greater than Profit”, Executive Summit on Ethics for the Business World, Rome, June 16, 2011 http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-bertone/2011/documents/rc_seg-st_20110616_business-ethics_en.html.
- 23 Pius XI, Encyclical Letter *Quadragesimo Anno* (1931), 51.
- 24 Oswald von Nell-Breuning, *Reorganization of Social Economy*, (Milwaukee: The Bruce Publishing Co., 1936), 115–116.
- 25 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus* (1991), 36.
- 26 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 43.
- 27 Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, 192–196.
- 28 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 45.
- 29 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 32.
- 30 Pius XI, Encyclical Letter *Quadragesimo Anno*, 135.
- 31 John Paul II, Encyclical Letter *Laborem Exercens*, 6.
- 32 John Paul II, Encyclical Letter *Laborem Exercens*, 6.
- 33 John XXIII, Encyclical Letter , 83.
- 34 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 48; see also Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, 185–186 and Catechism of the Catholic Church, 1883.
- 35 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 35.

- 36 Mt 25:14-30.
- 37 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 35.
- 38 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 21.
- 39 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 48.
- 40 Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church*, 171–181.
- 41 John Paul II, Encyclical Letter *Sollicitudo Rei Socialis*, 42.
- 42 John Paul II, Encyclical Letter *Laborem Exercens*, 14.
- 43 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 35.
- 44 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 43.
- 45 John Paul II, Encyclical Letter *Laborem Exercens*, 20.
- 46 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 53.
- 47 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 57.
- 48 Benedict XVI, Address to Participants on the 50th Anniversary of the Encyclical “*Mater et Magistra*” (May 16, 2011), http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/speeches/2011/may/documents/hf_benxvi_spe_20110516_justpeace_en.html.
- 49 Some of these organisations are UNIAPAC and its affiliates, Legatus, Woodstock Business Conference, as well as new movements such as Focolare’s Economy of Communion, Comunità e Liberazione’s Compagnia delle Opere initiatives, or investor groups such as the Interfaith Center for Corporate Responsibility, and other organisations and movements.
- 50 Second Vatican Ecumenical Council, Pastoral Constitution *Gaudium et Spes*, 19.
- 51 John Paul II, Encyclical Letter *Centesimus Annus*, 5.
- 52 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 5.
- 53 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 1.
- 54 Friedrich Nietzsche, *Beyond Good and Evil* (Oxford: Oxford University Press, 1998), 154.
- 55 Joseph Ratzinger, *Introduction to Christianity*, trans. J.R. Foster (San Francisco: Ignatius Press, 1990), 266.
- 56 John Paul II, Encyclical Letter *Veritatis Splendor*, 35.
- 57 Benedict XVI, “Man Is Subject and Protagonist of Work,” Homily on Feast of St. Joseph, Vatican City, March 19, 2006, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/homilies/2006/documents/hf_ben-xvi_hom_20060319_lavoratori_en.html58 See John Paul II, Apostolic Letter *Dies Domini* (1998), 59. John Paul II, Encyclical Letter *Laborem Exercens*, 24.
- 60 Hans Urs von Balthasar, *The Christian State of Life*, (San Francisco: Ignatius Press, 1983), 48.
- 61 John Paul II, Apostolic Letter *Centesimus Annus*, 5.
- 62 John Paul II, Apostolic Letter *Centesimus Annus*, 7.
- 63 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 47.
- 64 John Paul II coined the term “indirect employer,” which is an important reality for the businessperson (Encyclical Letter *Laborem Exercens*, 19). When a particular market system is so competitive and so dysfunctional that treating employees justly is penalised, rather than rewarded, employers and managers cannot be expected to create a fully just work situation. The right to a living wage, for example, is the responsibility of all people, not just direct employers. If a particular company is in a highly price-sensitive, commoditised market, pressures to reduce labour costs may become so great that a particular employer would be forced to pay the so-called market wage, which may be below a living or family wage. An employer in such a system may be forced to pay lower wages, provide fewer benefits, and let working conditions deteriorate in order to compete with others in the industry. Failure to do this would place the particular company at a competitive disadvantage. No matter how much direct employers may want to pay a living or a family wage, they may be forced to pay the going rate or go out of business. This scenario is most evident in developing countries where labour protection is minimal, labour unions are suppressed, and labour markets are flooded, although it also still exists in developed countries. This is why so-called indirect employers are so critically important in the determination of pay.
- 65 See Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 40.
- 66 Benedict XVI, Encyclical Letter *Caritas in Veritate*, 45.
- 67 See John Paul II, Apostolic Constitution *Ex Corde Ecclesiae* (1990).

CONGRATULATORY REMARKS

While the Catholic Church has always reflected on the social and political implications of biblical teaching, recently the Church issued an outstanding document on life in the business world. Pope Paul VI referred to the Catholic Church as an “expert in Humanity”, meaning that its teaching is designed to keep us all human as we go about our work in the world. It is often said in ethical or religious reflections that “work is for man” rather than “man for work”, but what exactly does that mean? One answer to this question is in the body of knowledge called Catholic Social Teaching (CST). For many business leaders, CST and especially the text that follows can provide a moral compass, offering the right questions and suggesting broad outlines for the future.

In 2012, the Pontifical Council for Justice and Peace first issued a handbook entitled *Vocation of the Business Leader: A Reflection*. In practical, down-to-earth terms, these reflections outline CST and offer a set of questions designed to enlist business leaders in the challenging but rewarding task of applying the principles.

The opening line of the Executive Summary sets the tone of the reflections: “When businesses and market economies function properly and focus on serving the common good, they contribute greatly to the material and even the spiritual well-being of society”. Thus business not only produces goods and services but it also cultivates virtue; this is a remarkable affirmation of the role of business in society.

After discussing the challenges of our time, the handbook concludes with “A Discernment Checklist for the Business Leader.” It is here that the genius *vade-mecum* is most manifest. While there are hard questions here, there are no answers. The questions are informed by CST and the answers must come from those many intelligent business leaders who are pursuing a way of life inspired by Christian or other religious principles.

For the Korean translation of this important text (Korean being the twelfth language in which *Vocation* is available), we owe a great debt of gratitude to Professor Stephen Yong-Seung Park. Stephen is on the faculty of management at Kyung Hee University, Dean of the Office of International Affairs as well as Director of the Institute for Peace *through* Commerce. Given his prominent position in Seoul, Stephen is well aware of the value of the *Vocation* text for business leaders, professors, and, of course, for students. He has spent many hours translating the handbook which is a great service to the common good.

I have had the good fortune of working with Stephen Park in my role as a Board Member of the United Nations Global Compact Foundation (UNGC). The UNGC is a voluntary corporate social responsibility endeavor with over 8,000 businesses in 140 countries as participants. Member companies agree to advance human rights, labor issues, environmental concerns, and anti-corruption issues, especially in developing countries. In order to prepare future leaders for these challenges, the UNGC initiated the Principles for Responsible Management Education (PRME) which outline a set of responsibilities for business schools. Today over 500 of the best business schools are active members of PRME. Stephen Park has been one of the key leaders in advancing PRME in Asia, holding the first meeting in Seoul and subsequent meetings in China, Japan, and the Philippines. Having spent the 2012-13 academic year as an "International Scholar" at Kyung Hee University, I know first-hand the important contribution that Stephen Park has made to management education. I salute him for his good work on PRME as well as his excellent translation of *Vocation of the Business Leader*.

Rev. Oliver F. Williams, C.S.C.
University of Notre Dame



COORDINATORS

Dr. Michael J. NAUGHTON, University of St. Thomas, Director, John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought–Coordinator

Sr. Helen ALFORD, O.P., Dean, Faculty of Social Sciences, Pontifical University of St. Thomas Aquinas (Angelicum)

CONTRIBUTORS

Msgr. Anthony FRONTIERO, Rector, Cathedral of Saint Joseph, Manchester, NH

Dr. Kenneth GOODPASTER, Endowed Chair in Business Ethics, University of St. Thomas, MN

Dr. Andre HABISCH, Professor of Christian Social Ethics and Civil Society, Catholic University of Eichstätt–Ingolstadt

Dr. Robert KENNEDY, Chair, Department of Catholic Studies, University of St. Thomas, MN

Mr. Pierre LECOCQ, UNIAPAC President (International Union of Christian Business Executives Associations); President and CEO of INERGY Automotive Systems

Rev. Domenec MELE, Chair of Business Ethics, University of Navarra, IESE Business School

Dr. Stefano ZAMAGNI, Professor of Economics, University of Bologna

EDITING

Mark HARRINGTON, Mary CHILDS, Elizabeth BRIEL

PONTIFICAL COUNCIL

FOR JUSTICE AND PEACE

FL–10230–Eng 03/2012 2,000