

金 榮 基 教授指導

碩 士 學 位 論 文

韓國企業의 倫理經營 定着方案

-사례연구를 중심으로-

2006

誠信女子大學校 人力大學院

人事管理專攻

權 純 傑

韓國企業의 倫理經營 定着方案

- 사례연구를 중심으로 -

金 榮 基 教授指導

이 論文을 碩士學位論文으로 提出함

2005年 12月

誠信女子大學校 人力大學院

人事管理專攻

權 純 傑

認 准 書

權純傑의 碩士學位 論文으로 認准함.

審査委員 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

審査委員 _____ (印)

誠信女子大學校 人力大學院

논 문 개 요

IMF 외환위기 이후 우리 기업들에 대한 윤리경영 요구가 크게 증가하였다. 국제적으로는 세계무역기구(WTO), 경제개발협력기구(OECD), 세계은행(World Bank) 등 국제경제기구가 국제거래에서 뇌물제공과 같은 부패행위를 방지하기 위한 다자간협상(일명 ‘부패방지라운드’)을 추진하였고, 국제투명성기구(Transparency International)와 같은 비정부 기구도 반부패 운동과 윤리준법 강화 활동을 활발히 전개하고 있으며, 국내적으로는 정부와 시민단체의 압력이 높아지고 있다.

이러한 환경변화는 기업들에게 윤리경영을 도입하지 않으면 안 되는 위험 요소가 되었고 이제 ‘기업윤리가 21 세기의 새로운 기업 경쟁력’이라는 말도 나오고 있다.

한편 전경련이 2005 년 6 월 500 개 상장사 CEO 를 대상으로 ‘윤리경영 추진 현황과 과제’에 대한 설문조사 결과, 응답한 기업(164 개사)의 88%가 직원들에게 윤리경영을 지속적으로 강조하고 있다고 응답, 대다수 기업들이 윤리경영의 필요성에 공감하고 있음을 보여 주고 있다. 그러나 대상기업의 62%만이 윤리경영 헌장을 제정하였고, 윤리경영 전담부서를 두고 있는 기업은 31% 정도로 윤리경영이 정착될 수 있기 위한 제도적 장치는 미흡한 것으로 나타났다.

본 논문은 윤리경영 우수 기업의 사례연구를 토대로 윤리경영을 도입하여 추진하고 있는 국내 기업의 윤리경영 실천수준을 설문조사를 통해 진단하고, 우리 기업들의 윤리경영 정착방안을 제시함으로써 윤리경영을 도입을 고려하거나 추진중인 기업에 시사점을 주고자 하였다.

윤리경영을 추진하고 있는 기업들은 무엇보다 기업윤리 추진결과에 따른

인센티브 또는 처벌조치가 가장 미흡한 것으로 나타났으며, 포스코 및 GE를 대상으로 사례연구를 통해서는 효과적인 윤리경영을 위해서는 무엇보다 실천시스템의 확립이 중요함을 확인할 수 있었다.

이러한 연구를 바탕으로 본 논문에서는 우리기업들이 윤리경영을 조기에 정착시키기 위한 방안으로 최고경영층의 윤리경영에 대한 확고한 믿음과 리더십, 윤리경영 실천시스템의 정비, 윤리담당 실무자의 전문성 제고가 무엇보다 필요함을 제시하고, 아울러 정부차원에서도 사회적 여건 조성을 위한 법적, 제도적 지원의 필요성도 함께 제시하였다.

본 연구는 각 기업들이 윤리경영 실태 공개를 꺼리는 등 제약요인이 많았다. 향후 보다 현실적이고 실효성 있는 윤리경영 정착방안이 도출되기 위하여는 각 분야별로 심도 있는 실태분석과 연구가 이루어져야 할 것이다.

- 목 차 -

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
제 2 절 연구방법 및 논문구성	3
제 2 장 윤리경영 일반론	4
제 1 절 윤리경영의 개념	4
1. 윤리경영의 개념	4
2. 기업의 사회적 책임	5
제 2 절 윤리경영 필요성 증대와 기업환경 변화	7
1. 윤리환경의 변화	7
2. 경영 패러다임의 변화	13
3. 윤리경영의 필요성	14
제 3 장 윤리경영 사례연구	15
제 1 절 사례연구 대상	15
제 2 절 포스코 사례연구	15
1. 윤리경영 도입배경	16
2. 윤리규범 및 추진조직	17
3. 윤리경영 실천시스템	19
4. 윤리경영 성과	27
5. 윤리경영 영향요인 분석	28
제 3 절 GE 사례연구	30
1. GE 소개	30
2. GE의 핵심가치와 윤리경영	30
3. GE 윤리규범 및 추진체계	32
4. GE 윤리경영 실천시스템	34
제 4 절 사례비교 및 시사점	37
제 4 장 윤리경영 현황 조사	41
제 1 절 조사대상 및 방법	41

제 2 절	설문의 구성	41
제 3 절	한국기업의 윤리경영 실천수준	42
1.	전반적인 실천수준	42
2.	개별 윤리실천 부문별 수준	44
제 4 절	한국기업 윤리경영 영향요인 분석	49
제 5 장	결 론	51
제 1 절	연구의 요약 및 시사점	51
제 2 절	기업에 주는 시사점	52
제 3 절	정부에의 제언	55
제 4 절	연구의 한계 및 향후방향	57
<참고문헌>		58
<설 문 지>		60
<ABSTRACT>		67

- 표 목차 -

<표 2-1>	기업의 사회적 책임	6
<표 3-1>	포스코 윤리교육 실적	21
<표 3-2>	명절기간 선물반송 실적	23
<표 3-3>	비윤리행위에 대한 제재내용	23
<표 3-4>	비윤리행위 신고보상 대상 및 보상기준	24
<표 3-5>	기업윤리 자율실천 프로그램 단계별 주요내용	26
<표 3-6>	포스코 직원 의식조사 결과	27
<표 3-7>	포스코 / GE 윤리경영 실천시스템 비교	39
<표 3-8>	자율실천 프로그램 / Session D 비교	40
<표 4-1>	설문의 구성	42
<표 4-2>	전반적인 윤리경영 실천수준 평가결과	43
<표 4-3>	윤리강령 / 세부 가이드라인 시행시기	44
<표 4-4>	향후 윤리경영 추진조직 및 인력 운영계획	45
<표 4-5>	연간 교육시간	46
<표 4-6>	윤리실천 인사평가 반영비율	47
<표 4-7>	윤리경영 추진 애로사항	48
<표 4-8>	윤리경영에 대한 정부의 지원 필요부문	49

- 그림 목차 -

<그림 3-1>	포스코 윤리규범 체계	18
<그림 3-2>	포스코 윤리경영 추진조직	19
<그림 3-3>	GE의 윤리규정 체계	32
<그림 3-4>	GE의 Compliance 체계	34

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경 및 목적

최근 국내에서도 기업의 윤리경영에 대한 관심이 매우 높아지고 있다. 미국에서는 엔론사 등 유수한 기업들이 분식회계 사건으로 붕괴되고 국내에서도 불법 정치자금, 분식회계 등으로 대기업 총수가 구속되는 등 윤리경영의 중요성을 다시 인식하게 된 것이다.

90년대 중반부터 국제사회는 국제무역기구(WTO), 국제상공회의소(ICC), 경제개발협력기구(OECD), 세계은행(World Bank) 등의 국제경제기구가 국제거래에서 기업간 리베이트 제공, 공직자에 대한 뇌물제공과 같은 부패행위를 방지하기 위한 다자간협상(일명 ‘부패방지라운드’)를 추진하였고, 국제적으로 명성이 높은 국제투명성기구(Transparency International)와 같은 비정부기구도 반부패운동과 윤리준법 강화 활동을 활발히 전개하고 있다. 이러한 환경변화가 기업들에게는 윤리경영을 도입하지 않으면 안 되는 위험요소가 되었고 이제 ‘기업윤리가 21 세기의 새로운 기업경쟁력’ 이라는 말도 나오고 있다.

특히 미국에서는 엔론사 분식회계 사건이 터진 후 공직기관, 기업 등 조직의 윤리준법책임자 모임인 ‘미국윤리임원협의회(Ethics Officer Association)’의 주도로 ‘기업행동관리시스템(Business Conduct Management System)’의 세계표준화 작업이 추진되고 있으며 조만간 국제시장에서는 기업의 윤리경영시스템을 평가하는 글로벌 스탠다드가 등장하게 될 것이다. 국내에서는 재정경제부가 도입한 금융회사의

‘준법감시인제도’, 공정거래위원회가 도입한 ‘공정거래 자율준수규범’ 그리고 산업자원부가 추진하는 ‘기업윤리평가제도’, 국가청렴위원회가 발표하는 ‘청렴도 조사결과’ 및 ‘공기업 윤리경영강화정책’ 등에 의해 우리 기업의 법규준수체제(Compliance Program) 또는 윤리경영시스템(Ethics Management System) 도입이 상당히 활발히 진행되고 있다.

그러나 아직 우리나라는 윤리경영에 대한 관심이 높아 진지 얼마 되지 않아 윤리경영에 대한 전문서적, 연구논문, 자료 및 정보가 빈약한 상황으로 기업 등 조직이 체계적인 법규준수체제 또는 윤리경영시스템을 도입하거나 윤리경영 실태평가, 성과측정, 연구활동 등의 영역에서도 어려움을 겪고 있다. 예를 들면 준법감시인제도와 공정거래 자율준수프로그램을 동시에 도입하는 금융회사는 동 제도들이 요구하는 구성요소의 상이함에 의해 혼란을 겪고 있으며, 국가청렴위원회(중전 부패방지위원회)가 발표하는 ‘청렴도 조사결과 (공공기관 청렴도 측정내용 및 결과, 2002)’는 민원인을 대상으로 한 부패경험이나 인식 정도를 설문조사에 의존하여 파악한 후 당해 기관의 청렴도수준을 평가하고 있고, 산업자원부가 개발한 ‘기업윤리경영 실태 조사 평가지수(산업정책연구원, 2002 기업윤리경영실태조사 평가지표 개발 및 실태조사에 관한 연구)는 기업의 사회적 책임에 치중하여 윤리경영시스템 도입이나 운영의 효과성을 높이는 데는 도움을 주지 못한다는 의견이 있다. 이는 기업 등 조직에서 발생하는 부패행위 또는 비윤리행위의 결과에 의해 청렴도 또는 윤리경영실태를 평가하는 제도가 이러한 행위를 미리 막는 데는 도움을 주지 못한다는 것을 뜻한다.

본 논문은 윤리경영 우수기업의 사례분석 및 국내기업의 윤리경영 도입과정과 실천에 대한 현황조사를 통해 문제점을 파악하고, 시사점을

도출해 냄으로써 우리기업들의 윤리경영 도입 및 실천체계를 개선하는데 도움을 주며, 기업들의 윤리경영 정착을 위한 정부의 역할과 지원사항을 제시함에 목적을 두고 있다.

제 2 절 연구방법 및 논문구성

본 논문의 연구방법은 문헌연구와 기업들의 윤리경영 추진현황 조사 및 사례연구를 병행하였다. 문헌연구는 국내외 윤리전문기관, 국제기구, 정부기관, 기업 등의 인터넷 사이트 검색을 통해 연구주제와 관련한 자료, 선행연구논문, 관력서적, 정부정책자료 등을 수집하여 분석하였고, 사례연구는 한국과 미국의 대표적인 윤리경영 기업이라고 할 수 있는 포스코와 GE 를 대상으로 하였으며, 기업들의 윤리경영 추진현황 조사는 전경련 기업윤리 임원협의회 회원사를 중심으로 실시하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성 되었다.

제1장에서는 문제제기와 연구목적, 연구방법과 전체구성을 설명하였다.

제2장에서는 윤리경영의 일반론으로 윤리경영의 개념과 윤리경영의 대두배경을 정리하였다.

제3장에서는 포스코와 GE의 윤리경영 추진사례를 분석하고 시사점을 도출하였다.

제4장에서는 윤리경영 추진 기업들을 대상으로 실시한 설문조사 결과를 분석하고 그 결과를 기술하였다.

제5장은 본 연구의 연구내용 및 결과를 간략하게 요약하고, 그러한 결론으로부터 우리기업에 주는 시사점과 정부에의 제언, 본 연구결과가 가지고 있는 한계점을 제시하였다.

제 2 장 윤리경영 일반론

제 1 절 윤리경영의 개념

1. 윤리경영의 개념

윤리경영(Ethics in Management)이란 기업경영이라는 상황에서 나타나는 행동과 태도의 옳고 그름이나 선과 악을 체계적으로 구분하는 판단기준 또는 이를 연구하는 것을 의미한다(김성수, 2004).

일반적으로 윤리라 함은 행위의 옳고 그름이나 선과 악 또는 도덕적인 것과 비도덕적인 것에 대한 판단기준의 체계 또는 이를 대상으로 연구하는 학문분야를 말한다(Goodpaster, 1983). 특히 윤리경영이란 기업을 경영하는 구성원들이 근본적으로 부딪칠 수 밖에 없는 선과 악의 윤리문제를 기업경영이라는 특수한 조직적 상황에 적용한 것이다.

윤리경영 연구는 두 가지 분야로 구분된다. 하나는 규범적 접근이며, 다른 하나는 실용적 접근이다. 규범적 접근은 윤리의 본질, 기업의 목적과 윤리, 윤리의 주체, 윤리적 가치판단 등을 강조한다. 실용적 접근은 조직이론과 행동과학 분야의 연구성과를 흡수해서 도덕적 가치와 관련 있는 경영자와 기업경영의 의사결정에 초점을 맞춘다

이러한 실용적 접근은 관심의 크기에 따라 미시수준의 연구와 거시수준의 연구로 구분되기도 한다. 미시수준의 연구는 기업조직의 맥락에서 개인과

집단의 윤리적 혹은 비윤리적 행동을 연구하며, 거시수준의 연구는 기업과 환경간의 관계(예를 들면 기업의 사회적 책임, 사회적 성과, 이해관계자들의 관계 등)를 주로 연구한다(박헌준, 권인수, 2004).

기업윤리는 기업경영이라는 특수한 상황에 적용되는 응용적 윤리(applied ethics)의 성격을 지니고 있으므로 기업 등 조직의 기업윤리 혹은 윤리경영 담당자는 실용적 접근에 관심이 높으며, 이 논문도 기업 등 조직에서 도입하여 운영하기 위한 윤리경영 실천시스템 등 주로 실용적 접근에 의한 연구에 초점을 맞추고 있다.

2. 기업의 사회적 책임

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)이란 기업이 사회의 구성원으로서 기부행위나 사회복지후생지원 및 사회공헌활동을 통해 사회에 기여한다는 개념과 기업이 마땅히 지켜야 하는 도덕적 기준을 의미한다.

그러나 대부분 기업의 사회공헌 활동을 기업이윤 추구 행위의 일환으로 해석할 수도 있으나 이윤추구 활동과 사회기여활동을 경제적 목표나 비경제적 목표 추구에 대응되는 이분법적인 것으로 인식하고 있는 개념이 지배적이다(이종영, 1999).

특히 이와 같은 소극적인 기업의 사회적 책임 개념에 반발하여 등장한 윤리경영이란 개념은 기업이 사회적 책임을 수행하는데 보다 적극적, 주체적으로 사회적 요구와 기대를 기업의 목적함수에 기업성과와 사회적 성과를 동시에 포함시키는 가치지향적 성격을 띤 개념이다. 기업이 성장 발전하기 위해서는 경제적 효율성과 사회적 정당성을 인식하고 있어야 하는 것이다.

일반적으로 기업의 사회적 책임은 이윤창출을 통해 기업의 영속성을 유지하는 ‘경제적 책임’, 제반 법규를 준수하는 ‘법적 책임’, 법적으로 강제되지 않아도 사회통념에 의해 형성된 윤리적 기준을 자발적으로 따르는 ‘윤리적 책임’, 기업의 경영활동과 직접적 관련이 없는 문화, 기부, 자원봉사 등의 활동을 하는 ‘자선적 책임’의 4가지로 분류된다.

<표2-1> 기업의 사회적 책임

구분	내용
1. 경제적 책임	사회에 필요한 상품과 서비스를 제공하고 좋은 일자리를 제공하는 것
2. 법적 책임	법이 정한 테두리 안에서 기업활동을 하는 것
3. 윤리적 책임	법을 위반하지 않고 사회로부터 비난 받는 일을 하지 않는 것으로 이를 어기면 사회는 법을 제정하여 기업을 규제하게 된다.
4. 자선적 책임	사회에 기여하는 기업활동으로 강제성은 없으나 비난의 대상은 아니며 칭찬의 대상이 된다(기부, 자선, 문화, 장학사업 등)

출처: Carroll. A.C, A three dimensional conceptual model of corporate performance

사회적 책임이 기업의 의사결정과 행동이 사회에 미치는 영향에 관심을 갖는다면 기업윤리는 개인과 기업의 의사결정과 행동을 돕는 기준과 원칙에 관심을 두는 것이라 말할 수 있다(박헌준, 권인수, 2004).

제 2 절 윤리경영 필요성 증대와 기업환경 변화

1. 윤리환경의 변화

지금까지 국제적인 윤리환경 변화에 적응하지 못하고 비윤리적인 행동 또는 위법행위를 하던 국내외 우수기업들이 생존의 위기를 맞으면서 윤리경영에 대한 관심이 높아지고 있다.

분식회계로 회계법인과 함께 문을 닫게 된 미국의 엔론사, 대형 식중독 사건 원인에 대해 사실 은폐와 거짓말로 대처하여 사회적 지탄의 대상이 되었고 결국 도산을 한 일본의 유끼지루시사(이건희, 최창명, 2004), 부품결함을 은폐하다가 주요 경영진이 구속되고 소비자와 주주의 외면으로 존폐의 기로에 선 미쓰비시 자동차, 대북송금, 비자금, 분식회계 등으로 기업총수가 구속되거나 자살까지 하게 된 국내 대기업의 사례는 윤리경영에 소홀한 기업이 어떤 결과를 맞게 되는지를 보여준다.

국내외에서 진행되고 있는 윤리환경 변화의 흐름과 이에 따른 윤리경영의 도입 필요성에 대해 알아본다.

1) 국제적 환경의 변화

(1) 국제경제기구들의 부패방지라운드 추진

냉전종식 후 유일한 초강대국이 된 미국이 주도한 우루과이라운드는 세계무역기구(WTO)를 탄생시켜 ‘세계무역의 자유화와 공정하고 투명한

경쟁' 이 적용되는 세계단일경제체제를 추구하고 있다. 이러한 세계경제흐름에서 국제경제기구들이 뇌물과 같이 부패한 거래를 몰아내려고 추진하고 있는 것이 '부패방지라운드' 이다.

세계적인 흐름으로 자리 잡고 있는 부패추방운동은 WTO와 세계은행(World Bank) 등의 국제 경제기구뿐 아니라 국제투명성기구(Transparency International)와 같은 비정부단체를 포함하여 경제부문과 국가행정 분야에 이르기까지 매우 광범위하게 추진되고 있다. 이러한 움직임은 세계 각국에게 반부패 규범과 회계제도 및 감시체계를 국제적 수준으로 구축할 것을 요구하고 있으며, 이는 '국제적 규범(Global Standards)' 으로 자리 잡아가게 될 것으로 보인다. 따라서 우리나라도 지금까지의 상거래 관습과 경제제도 및 의식의 선진화를 서둘러야 할 상황이다.

(2) 윤리라운드(ER)의 탄생

세계무역기구(WTO) 설립으로 국제상거래 환경이 변화되어 전 세계 국가가 하나의 시장으로 통합되기 시작했고, 1997년 그린라운드(GR)에 의해 국제무역에서 환경, 공해문제의 중요성이 강조되었으며, 최근에는 미국을 중심으로 비윤리적 기업의 제품(서비스)은 국제거래에서 규제하자는 윤리라운드(Ethics Round, ER)가 시작되고 있다.

윤리라운드의 구체적인 목표는 “비윤리적인 방법으로 원가를 절감 시켜 제조한 제품의 국제간 거래는 ‘불공정거래’ 에 해당되기 때문에, 기업윤리강령이 있고 윤리를 실천하는 기업의 제품만 국제거래가 되도록 하자” 는 것이다.

비윤리적, 즉 부패행위로 규정되는 논의는 12가지이다(김성수, 2004). 뇌물,

탈세, 외화도피, 환경오염, 허위광고, 비자금 조성-정경유착 자금조성, 허위·과대광고, 주가조작-가격조작, 체불임금-저임금 착취, 부당노동행위, 부당한 금융관행, 환경파괴-공해배출 등 비윤리적인 기업의 제품이나 서비스의 국제거래는 불공정거래에 해당하므로 비윤리적(부패한 기업규정) 기업의 제품이나 서비스의 국제거래를 규제하자는 것이 윤리라운드의 기본취지 이다.

(3) EOA(Ethics Officer Association)의 윤리경영 표준화

미국내의 윤리경영 표준과 움직임은 훨씬 구체적이며 향후 세계표준의 기준이 될 가능성이 높다. 또한 미국윤리임원협회(EOA: Ethics Officer Association)는 ‘기업윤리 경영 표준안’을 제정했다.

EOA의 윤리경영 표준시안은 윤리강령, 전담임원, 교육, 감사, 처벌 등 72가지의 가이드라인으로 구성되어 있다. 현행 국제기구의 윤리가이드라인들이 추상적이어서 세계표준으로 자리 잡기 어렵다고 판단하여 보다 구체적인 안을 준비하고 있다(최인철, 2002).

(4) 국제표준화기구(ISO)의 SR 표준화 추진

지난 2002년 ISO(국제표준화기구, International Standardization Organization)는 SR(Social Responsibility)의 국제표준화를 추진, 2008년까지 제정, 시행한다는 목표를 정하였다.

ISO 26000으로 명명된 표준화 추진은 그 동안 기업을 중심으로 추진되어온 기업의 사회적 책임(CSR) 개념을 정부, 소비자단체, 노동단체, NGO's, 학계 등 기타 조직까지 포함시킨 개념으로 지난 2005년 9월 태국

방콕에서 실무회의 성격의 2차 워킹그룹 회의가 개최된 바 있다.

SR 표준제정에 대응하여 국내에는 2005년 6월 한국표준협회내에 SR표준화포럼 사무국이 설립되어 활동 중이다. SR표준화포럼 사무국은 SR국제 표준이 제정되어 적용될 경우 선진국 시장진입의 억제수단으로 악용될 가능성도 있으나 평소에 윤리경영을 충실하게 추진하여 온 기업들은 큰 어려움이 없을 것이나 상대적으로 준비가 부족한 정부나 노동단체 등은 어려움에 봉착할 것으로 예상하고 있다(SR표준화 포럼 홈페이지, <http://www.kssn.net/SR/default.asp>)

2) 국내적 환경의 변화

(1) 국제상거래뇌물방지법 제정

OECD뇌물방지협약에 의하여 우리나라에서도 국제상거래에서 뇌물제공 행위에 대하여 해당 직원과 법인을 함께 형사 처벌하는 ‘국제상거래 뇌물방지법’을 제정하여 시행하고 있다. 이러한 국제상거래 뇌물방지법은 기업의 해외영업에서 외국공무원 등에게 대한 뇌물행위는 범죄행위로 해당직원 및 법인이 형사처벌대상이고 제3자에 의하여 제소가 가능하므로 국내와 경쟁기업, 사법당국, 정보기관, 시민단체 등에 의한 감시활동 강화 및 제소가 벌어질 가능성이 높다.

이에 따라 해외영업을 하는 우리기업들은 국제상거래뇌물방지법을 준수하는 ‘준법프로그램’을 구축하고 이를 실천하고 있음을 입증할 수 있는 체계를 갖추는 것이 필요하다

(2) 국가청렴위원회(중전 부패방지위원회) 발족

국가청렴위원회는 부패 방지에 필요한 법령 제도 등의 개선과 정책의 수립 시행 등을 목적으로 2002년 1월 25일 발족 하였다. 국가차원의 종합적이고 중립적인 부패방지대책 중심 기구로서의 역할, 고위 공직자를 포함한 권력 주변 및 권력기관에 대한 견제와 균형, 내부 고발자 보호 및 보상제도의 도입시행 등에 의의를 두고 출범하였다. 부패에 대한 적발 처벌 등 사후 통제 기능, 제도 개선 및 교육 홍보 등 사전 예방적 기능을 체계적으로 수행하는 국가 차원의 부패방지 종합기구라 할 수 있다.

(3) 청렴계약제(Integrity Pact) 도입 확산

서울시를 시작으로 지방자치단체에서는 입찰에 참가하는 기업에 대하여 부패 행위를 하지 않겠다는 ‘청렴계약제(Integrity Pact)’ 제도를 도입하여 시행하고 있다. 청렴계약제는 1990년대 국제투명성기구(TI)가 개발한 ‘투명성의 섬(Island of Integrity)’ 이라는 개념에 의한 것으로 정부조달구매와 관련하여 정부기관과 기업간에 반부패협정을 맺는 것을 말한다. 동 제도는 정부기관들의 입찰시 뇌물제공과 같은 부패행위를 하지 않겠다는 서약서와 뇌물제공을 금지하는 윤리규범과 실행프로그램을 구축하고 이행하는 입찰기업에 대하여는 가산점을 부여하고, 이를 위반하는 기업에 대하여는 입찰제한, 손해배상 등의 페널티를 적용하는 제도이다. 이러한 제도가 앞으로는 더욱 확산될 것이므로 기업들은 이에 대한 대비를 서두르는 것이 필요하다.

(4) 시민단체(NGO)의 윤리경영 감시활동 강화

사회변화와 민주정치의 정착으로 인하여 시민단체(NGO)의 영향력이 커져 기업에 대하여 소비자보호, 환경보호 등과 같은 윤리적 기업 활동의 요구를 강화하고, 기업부문에서의 부정부패 추방을 목표로 하는 다양한 기업윤리 감시활동을 진행하고 있다. 특히, 반부패국민연대에서는 기업윤리시스템 도입을 권유하고 실천상황을 평가 발표하여 비윤리적 행위에 대하여 압력을 가하고 있다.

(5) 투명사회협약의 체결

대통령을 비롯하여 시민사회, 공공부문, 재계, 정치권의 주요 인사들은 2005년 3월 9일 백범기념관에서 역사적인 ‘투명사회협약 체결식’을 가졌다. 협약 체결식에 이어 참가자 전원은 ‘법과 원칙의 준수, 연고주의 등 부패 친화적 문화 극복, 건전한 경제적 의무의 이행과 정보부패의 극복, 적극적 참여고발정신발휘, 반부패교육의 실천’ 등을 포함하여 모두 10개 조로 구성된 ‘투명사회실현을 위한 시민헌장’에 서명하였다.

4대 부문 대표들의 서명으로 효력으로 발휘하게 될 협약의 주요내용을 보면 첫째, 공공부문은 부패통제기관의 역할조정, 지방자치단체 투명성 제고, 민간참여의 확대, 사면권의 투명한 행사, 정보공개법 개정, 반부패교육 강화, 공기업투명성 개선 등을 주요 의제로 제시하였다. 둘째, 정치부문에서는 불체포특권 제한, 국회윤리위원회 강화, 백지신탁제 도입, 불법정치자금과 불법로비의 근절 등이 주요 내용으로 포함되어 있다. 셋째, 기업부문은 기업윤리의 강화, 하도급비리 개선, 감사위원회 강화, 내부고발자 보호, 정보공시 강화, 사회이사 전문성 강화를 주요 내용으로 제시하였다. 넷째, 시민사회는 시민사회의 책임성과 투명성 제고, 시민옴부즈만, 주민투표제, 주민소환제의 도입 등 시민참여를 주요 내용으로 하고 있다.

투명사회협약은 한국사회가 부패온존, 부패친화적 사회구조를 유지한 채 선진사회로의 진입이 불가능하며 안정적 저성장, 깊은 성장을 지향하는 선진사회로 나아가기 위해서는 산업화의 하향적 방식이나 민주화의 상향적 방식과 같은 일방통행식의 의사소통 보다는 사회 각 부문의 수평적 연대에 기초해야한다는 인식을 바탕으로 하고 있다. 이러한 인식에 기초하여 협약은 유럽의 선진사회들이 국가적 위기와 갈등의 시기에 사회 각 분야의 적극적인 협력에 기초한 협약을 새로운 발전의 기초로 삼은 것에 주목하며, 한국사회도 ‘협약’을 통하여 부패를 극복하여 국가신인도를 제고하고, 선진 사회로 도약할 수 있는 발판을 마련할 수 있다고 전망하고 있다 (투명사회협약실천협의회 홈페이지, <http://www.pact.or.kr/index.php>).

2. 경영 패러다임의 변화

윤리경영이 국제사회의 글로벌 스탠다드로 부각되는 경영환경변화에 기업이 적응하지 못할 경우 생존의 위기에 직면할 가능성이 높아지고 있다. 기업의 존재가능성에서 정당성을 중시하는 사회적 환경이 조성되고 있다. 아무리 효율적인 경영으로 생산성을 높이고 전략적으로 경영의 효과성을 높여도 정당성에 문제가 생기면 기업의 생존에 바로 위기가 오는 상황이다. 자동차부품 결함에 의해 리콜을 하고 있으면서도 이러한 사실을 조직적으로 은폐하는 비도덕적 행동을 하던 최고경영자를 포함한 경영진 7명이 구속되고, 소비자의 신뢰가 무너져 판매가 절반 이상 떨어졌으며, 최대주주이면서 제휴사인 다임러크라이슬러사로부터 자금지원 중단과 손해배상소송을 당해 입증하고 있다. 이제 기업의 생존에 영향을 줄 수 있는 각종 위험(법규위험, 평판위험, 가치위험 등)에 대한 관리의 필요성이

증대되고 있다. 기업의 존재목적은 ‘이윤추구’에서 ‘자기생존’으로 재인식하고 이윤추구와 위험관리를 동격으로 다루는 새로운 경영패러다임이 필요하다.

3. 윤리경영의 필요성

지금까지 살펴 본 국내외 윤리환경 변화와 경영패러다임 변화에 의해 기업이 윤리경영을 도입하지 않으면 안 되는 필요성을 요약하면, 첫째, 정당성을 중시하는 경영활동에 의한 가치 있는 생존을 목적으로 하는 윤리경영으로 기업의 존재가능성을 강화해야 한다. 둘째, 기업의 경영이념, 비전에 대한 전 직원의 공감과 협력을 이끌어 내고, 직원의 윤리의식 강화로 새로운 기업문화를 형성하여 이를 경쟁력 향상으로 연계해야 한다. 셋째, 투명경영과 책임경영을 기반으로 하는 윤리경영을 해야 고객, 사회, 국민으로부터 신뢰 받는 기업으로 성장이 가능해 진다. 넷째, 기업의 이미지 또는 명성과 같은 무형자산의 가치를 중시하고 이를 체계적으로 관리하여 궁극적으로는 기업의 ‘도덕적 자산(Moral Asset)’을 증대해야 한다.

제 3 장 윤리경영 사례연구

제 1 절 사례연구 대상

본 장에서는 국내 기업의 윤리경영 실천현황을 구체적으로 파악하고 시사점을 얻기 위하여 국내 기업으로 포스코와 다국적 기업으로 국내에서도 활발하게 사업을 펼치고 있는 GE를 대상으로 윤리경영 실천 프로그램을 중심으로 사례연구를 수행하였다.

포스코는 2003년 6월 윤리규범을 선포한 후 비록 짧은 기간이지만 체계적인 윤리 실천으로 국내 기업 중 대표적인 윤리경영 사례로 평가를 받고 있으며, GE의 경우 전경련이 2005년 6월 국내기업 CEO를 대상으로 실시한 설문조사에서 존슨앤존슨에 이어 두번째로 벤치마킹을 하고 싶은 기업으로 나타나기도 하였다.

사례연구 방법은 대상 기업의 윤리경영 관련 발표 자료와 홈페이지에서 제공하는 정보를 활용하였고, 추가로 필요한 정보는 실무자 인터뷰(GE의 경우 주로 GE Korea를 중심)를 실시하였다.

제 2 절 포스코 사례연구

1. 윤리경영 도입배경

포스코는 이미 1993년 국내 기업으로는 처음으로 ‘윤리강령’을 제정, 시행한 바 있으나 구체적인 실천 프로그램을 갖추지 않은 선언적 규범으로서의 한계를 갖고 있었으며, 따라서 실질적인 실천도 이루어지지 못했다.

그러나 시대적 환경변화와 함께 기업윤리의 중요성을 재삼 인식하고 포스코는 수 차례에 걸쳐 직원들의 의견을 수렴하고 앞서 윤리경영을 실천하고 있는 선진기업과 기관을 벤치마킹하고 그 결과를 토대로 글로벌 수준의 기업윤리 실천을 위하여 2003년 6월 2일 윤리규범을 제정, 선포하게 된다.

포스코가 윤리경영을 강력하게 추진하게 된 배경이나 윤리경영의 필요성은 다음 세가지로 제시된다.

첫째, 지배주주가 없는 전문경영인 기업으로서 시장에 대한 우월적 지위행사, 경영권의 내부 집중에 의한 배타적 경영, 부패의 개연성이 크다는 오해를 극복하기 위해 더욱 윤리성을 바탕으로 한 투명경영 실현으로 강한 기업이미지 창출의 필요성이 크기 때문이다.

둘째, 뉴욕 및 런던, 도쿄 증시에 상장된 글로벌 기업으로서 이해관계자들과 동반성장을 추구하는 모범적 역할 수행 요청에 부응할 필요가 있기 때문이다.

셋째, 2000년 10월 포스코는 민영화되었지만 많은 이해관계자들은 아직도 민족기업, 국영기업, 공기업으로 인식함으로써 우선 희생, 공공적 책임수행, 기업이익의 사회환원을 기대하고 있기 때문이다.

물론 다른 기업에서와 마찬가지로 윤리경영 도입 배경으로 최고경영자의 경영철학과 강력한 리더십을 빼 놓을 수 없다. 포스코 이구택 회장은 2003년 6월 윤리규범을 선포한 이후 윤리경영은 포스코의 사활이 걸린

문제임을 수시로 강조하며, 기업윤리와 기업이익이 상충될 때는 윤리를 우선하고, 아무리 훌륭한 성과를 냈더라도 윤리성에서 높게 평가를 받지 못하는 사람과는 같이 가지 않겠다고 선언함으로써 윤리경영에 대한 그의 확고한 믿음과 철학을 보여주고 있다. 이러한 최고경영자의 리더십은 윤리규범 선포 만 3년이 채 되지 않은 포스코가 국내의 윤리경영 대표기업이 될 수 있는 토대가 되었다고 보여진다.

2. 윤리규범 및 추진조직

1) 윤리규범의 구성체계와 내용

포스코의 윤리규범은 본문, 행동준칙, 실천지침, 자가진단표로 구성돼 있다.

△회사의 기본 책무 △고객 및 거래처 △주주 및 투자가 △임직원 △국가와 사회 등 5개 부문으로 구성된 본문은 이해관계자들에 대한 회사의 윤리적 가치 판단기준과 원칙을 규정했다.

△고객과의 거래 △이해관계 상충 △회사 자산의 보호 △정보 보호 및 공유 △직장인의 자세 △건강한 사회생활 △윤리규범 준수 등 7개 항목으로 구성된 행동준칙은 실천을 위한 구체적 행동기준을 규정해 놓았다.

또 행동준칙의 이해관계 상충 부분을 더욱 구체화한 실천지침에는 이해관계자 사이에서 발생할 수 있는 10가지 유형의 부정·비리 가능 상황에서의 윤리적 의사결정 기준이 규정되어 있다.

한편, 이와는 별도로 △지금 하는 행동이 공개되어도 부끄럽지 않은가? △시간과 권한을 회사를 위해 사용하고 있는가? △타인에게 부당한 요구를 하고 있지 않은가? △회사의 업무를 적극적으로 수행하고 있는가? △지금

하고 있는 방법이 최선의 방법인가? 등 5개의 질문 형식으로 된 기업윤리 자가진단표를 마련했는데, 이 자가진단표는 직원 신분증 뒷면에 인쇄해 언제 어디서나 꺼내어 보고 각자가 자신의 기업윤리 수준을 점검할 수 있도록 했다.

한편, 포스코는 윤리규범의 이해를 돕기 위한 ‘기업윤리 핸드북’을 제작, 전 임직원들에게 배포했다. 기업윤리 핸드북에는 윤리규범에 대한 상세한 해설과 구체적 사례별로 Q&A를 담았다.

<그림 3-1> 포스코 윤리규범 체계

본 문 (5개 항목)	포스코의 기본책무 및 이해관계자들에 대한 윤리적 원칙 ①기본책무 ②고객 및 거래처 ③주주 및 투자자 ④임직원 ⑤국가와 사회
행동준칙 (7개 항목)	윤리규범의 실천을 위한 구체적 행동기준 ①고객과의 거래 ②이해관계 상충 ③회사자산의 보호 ④정보보호 및 공유 ⑤직장인의 자세 ⑥건전한 사회생활 ⑦윤리규범 준수
실천지침 (11개 유형)	행동준칙의 실천을 뒷받침하기 위한 세부 행동기준 ①금품 ②접대 ③편의 ④경조금 ⑤금전거래 ⑥행사찬조 ⑦예산재원사용 ⑧신고처리 ⑨부서장의 책임 ⑩신고의무 및 비밀보장 ⑪포상 및 징계
자가진단표 (5개 문항)	복잡한 윤리관련 문제를 자가 진단할 수 있는 체크리스트 -신분증 뒷면 인쇄

2) 추진조직

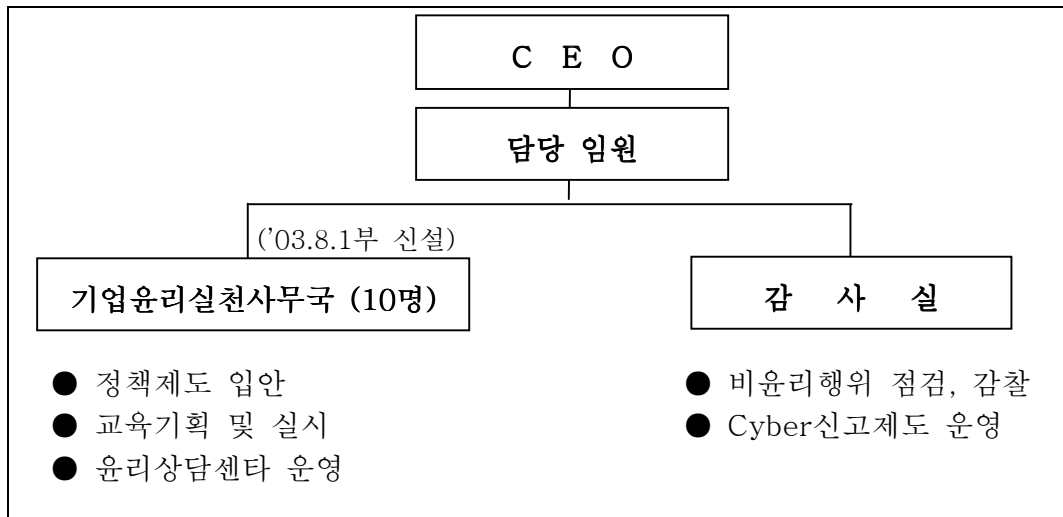
포스코는 윤리규범이 기업문화로 빠른 시간 안에 자리 잡도록 하기 위해 우선 윤리경영 전담조직으로 ‘기업윤리실천사무국’을 설치했다. 기업윤리 실천사무국은 제도의 입안과 시행은 물론 교육·홍보·상담 등 윤리경영의 실행을 총괄하고 있다. 또 윤리규범 실천 프로그램을 개발하고 실천수준을 평가하며 출자사 및 외주파트너사의 윤리경영도 지원하고 있다.

기업윤리실천사무국이 비윤리행위를 예방하는 활동을 중점적으로 하고

있다면 기존의 감사실은 비윤리 행위를 사후에 점검하는 활동을 수행하고 있다.

이와는 별도로 포스코는 ombudsman의 역할을 하는 ‘기업윤리실천리더’ 제도를 마련하여 전사적으로 부·실 및 공장단위로 각 1명씩을 선발, 임명했다. 기업윤리 실천리더들은 소속부서의 윤리규범 실천계획을 수립, 추진하고, 동료 직원의 윤리적 문제를 상담한다. 또한 윤리적 문제를 해결하기 위한 방안에 대해 기업윤리실천사무국과 의견을 교환하며, 그 내용을 부서에 전달하는 임무를 수행하고 있다.

<그림 3-2> 포스코 윤리경영 추진조직



3. 윤리경영 실천시스템

1) 교육

포스코는 윤리적 가치관을 바로 세우기 위해 윤리규범을 반복해서

교육하고 있다. 교육은 온, 오프 라인을 망라한 다양한 방법으로 지속적으로 실시하며, 윤리교육을 이수한 실적은 인사평가에도 반영된다.

(1) 윤리규범 준수 서약

포스코는 2003년 6월 2일 윤리규범의 선포와 동시에 노사대표를 비롯 전 임직원이 자율실천 서약을 실시했으며, 매년 새해 일과를 시작하기에 앞서 전 직원이 온라인으로 윤리규범 자율실천 서약을 실시함으로써 실천의지를 다지고 있다.

(2) 온라인 및 집합 교육

우선 전 직원대상의 온라인 교육을 인당 연간 20시간 범위 내에서 실시하고 있다. 2004년에는 윤리경영의 개념 및 필요성, 윤리규범 내용에 대한 과정을 편성 운영하였고, 2005년에는 윤리규범 내용에 대한 구체적인 사례해결 중심의 과정을 운영하였다.

온라인 교육과는 별도로 연간 4시간 범위에서 전 직원을 대상으로 실제 업무 수행 중에 발생할 수 있는 윤리적 문제와 해결방법을 구체적 사례 중심의 토론식 집합교육을 실시한다. 임원, 관리감독자 등 솔선수범 계층은 기업윤리실천사무국에서, 일반 직원들은 부서장들이 교육을 실시하고 있다.

이와 함께 임직원의 관심을 끌어내고 참여를 유도하기 위한 다양한 이벤트 형식의 교육도 적극적으로 실시하고 있는데, 포스코만의 독특한 활동으로 ‘윤리 팝업창’이 있다. ‘윤리 팝업창’은 매월 6과 2로 끝나는 날(62=윤리) 아침 출근하여 PC를 켜면 애니메이션 동영상으로 윤리상식 소개, 관련규정 안내, 퀴즈풀기, 고사성어 해설 등의 다양한 방법으로

직원들의 윤리 마인드를 제고하는 활동이다.

<표3-1> 포스코 윤리교육 실적

구 분		포스코 직원	이해관계자	합 계
온라인교육	'04년	19,400	3,306	22,706
	'05년	18,586	2,391	20,977
	소계	37,986	5,697	43,683
집합교육	'04년	20,629	2,265	22,894
	'05년	22,612	3,415	26,027
	소계	43,241	5,680	48,921
합 계		81,227	11,377	92,604

(3) 이해관계자 교육

포스코는 새롭게 거래를 시작하는 회사에 대하여는 기업윤리에 대한 이해를 높이고 가치를 공유하고자 설명회를 갖는다. 설명회는 개별적으로 이루어지며 일시와 장소는 신규 거래사가 선택한다.

이와 함께 포스코는 고객사, 공급사, 외주파트너사 등을 대상으로 하는 기업윤리설명회도 수시로 개최한다. 이러한 설명회에서는 포스코의 윤리경영 현황이 소개되고 구체적인 사례를 들어서 이해관계자들이 준수해야 할 윤리실천 내용들을 설명한다.

2) 평가

포스코는 온라인 및 집합교육 수료 후에는 윤리실천에 대한 이해와 수준 정도를 측정하는 설문조사를 실시한다. 그 결과는 윤리실천의 효과성을 측정하는 주요 지표로 참조되며, 향후 정책을 수립하거나 교육 자료를 작성할 때 중요 자료로 활용된다.

또한 ‘기업윤리 자율실천 프로그램’의 첫 단계 과정인 ‘윤리실천 수준 자가진단’에서는 전 직원이 참여하여 윤리수준 진단 시트에 응답을 함으로써 부서별로 윤리실천이 이루어지는 정도를 진단한다. 이와 함께 직책보임자들의 윤리규범에 대한 이해를 높이기 위해 ‘온라인 테스트’를 격월로 실시하며 실시결과는 인사평가 자료로 활용된다.

한편, 포스코는 비윤리행위를 한 임직원에게 대해 엄격한 잣대를 적용, 징계함으로써 일벌백계의 의지를 관철하고 있다. 윤리규범 선포 이후에 오히려 비윤리행위로 인하여 징계를 받은 직원들이 대폭 증가하는 추세를 보인 것도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 직원 인사평가 중 윤리실천이 차지하는 비중도 6%에서 20%로 대폭 늘었으며, 평가자는 직원의 윤리실천 평가시에는 평소의 윤리실천에 대한 관찰결과와 함께 비윤리행위로 인한 징계여부, 각종 윤리교육 수료 여부를 반영하여 평가하도록 하고 있다.

3) 점검활동

(1) 명절기간 선물 반송센터 운영

포스코는 명절기간에는 ‘선물 안받기 운동’의 기업문화 정착을 위해 선물 반송센터를 운영하고 있다. 선물 반송센터는 명절을 맞아 이해관계자가 보내온 선물을 접수 받아 정중한 반송의 뜻을 담은 반송 스티커와 함께 회사의 비용으로 되돌려 보내는 제도로써 윤리규범을 선포한 2003년

추석을 포함 계속하여 운영하고 있는데, 2004년 명절기간의 총 86건 대비 2005년에는 총 45건으로 반송되는 선물이 크게 감소하는 등 큰 성과를 거두고 있다.

<표3-2> 명절기간 선물반송 실적

'03 추석	'04 설날	'04 추석	'05 설날	'05 추석
85건	62건	24건	13건	32건

(2) 윤리실천 특별약관

포스코는 거래상대방에 대해서도 윤리규범에 어긋나는 행위를 하였을 때 그에 상응하는 제재를 가하고 있다. 제재내용은 거래물량의 제한, 거래 중지 등인데 제재수준은 금품지급, 편의제공 등 비윤리행위를 금액으로 환산하여 결정하고 있다.

<표 3-3> 비윤리행위에 대한 제재내용

위반정도	제재내용
비윤리행위 액수 50만원 미만	거래물량 제한 또는 당해계약 해지
비윤리행위 액수 50~100만원	당해계약 및 유사한 계약의 해지
비윤리행위 액수 100만원 이상	모든 계약의 해지
비윤리행위 중 어느 하나라도 해당	각종 거래 및 입찰 참가 제한

(3) 비윤리행위 신고보상제도

포스코는 임직원의 비윤리 행위를 신고할 경우 기준에 의하여 최고 5천만

원까지 보상금을 지급한다. 신고 대상에 해당하는 행위는 이해관계자로부터 금품을 수수하거나 향응을 받는 행위, 부당한 이득을 얻거나 피해를 끼친 행위, 공정한 업무 수행을 방해하는 행위 등이다.

또한 포스코는 신고자의 신분보호를 위한 여러 가지 제도적 장치를 마련하여 운영하고 있다. 즉 신고자의 신분보호를 위하여 신고자의 신원은 어느 곳에도 기록되지 않도록 하고 있으며, 보상금도 업무담당자가 직접 수령하여 전달하는 방식을 취하고 있다. 또한 신고자의 신분누설을 금하고 이를 위반한 경우 처벌토록 하고 있으며, 현업부서도 신고자 확인을 위한 어떠한 문의도 할 수 없도록 함은 물론, 신고자가 원할 경우 부서변경(감사 및 기업윤리 부서 포함)도 가능하도록 하여 신고로 인한 불이익 발생을 예방하고 있다.

<표 3-4> 비윤리행위 신고보상 대상 및 보상기준

- 보상 대상: 포스코 및 계열사 직원, 일반인
- 보상 기준: 최대 보상금액 5천만 원
 - 타인의 금품수수 행위 신고 시: 수수 금액의 10배
 - 자신의 금품수수 행위 자진 신고 시: 수수 금액의 5배
 - 신고로 인하여 회사의 수익증대 또는 손실감소 효과 시: 효과 금액에 비례하여 보상

수익증대(손실감소)액	보상금 지급기준
1억원 이하	10%
1 ~ 5억원 이하	10백만원 + 1억원 초과금액의 5%
5~10억원 이하	30백만원 + 5억원 초과금액의 3%
10억원 초과	45백만원 + 10억원 초과금액의 2%

- 피신고인의 인사 처분에 따른 보상 기준

경 고	견책/경봉	정 직	권고사직	징계면직
50만 원	100만 원	500만 원	1천만 원	2천만 원

(4) 기업윤리 자율실천 프로그램

포스코의 ‘기업윤리 자율실천 프로그램’은 각 부서별로 소속 부서의 업무 특성에 맞게 윤리 실천을 위한 활동을 자율적으로 진행함으로써 윤리 실천 수준을 지속적으로 향상시킬 수 있도록 설계된 1년 주기의 활동 프로그램으로 2005년 6월부터 도입하여 실시 중이다.

기업윤리 자율실천 프로그램은 소속 부서장을 중심으로 전 부서원이 자발적으로 참여하여 이루어진다. 각 부서별로 소속 부서의 윤리 실천

수준을 스스로 진단하고 업무 수행 과정에서 비윤리 행위가 발생할 수 있는 가능성을 찾아내어 윤리 행위의 예방과 개선 방법을 자발적으로 마련하여 실천한다. 또한 이에 대한 추진 경과를 지속적으로 피드백(Feed Back) 해 나간다.

포스코는 기업윤리 자율실천 프로그램의 운영을 계기로 앞으로 윤리 실천의 방향을 최고 경영자의 리더십에 의한 톱다운(Top Down) 방식과 ‘자율’에 초점을 맞춘 보텀업(Bottom Up) 방식으로 병행 추진할 계획이다.

<표 3-5> 기업윤리 자율실천 프로그램 단계별 주요내용

진행단계	주요내용
1. 윤리실천 진단 (1~2주)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 소속직원 대상 설문조사로 부·실 별로 윤리실천 진단 ○ 진단내용 <ul style="list-style-type: none"> - 윤리실천을 위해 어떤 활동을 얼마나 하고 있는가? (팀리더급 이상) - 윤리규범 행동준칙 및 실천지침이 얼마나 실천되고 있는가? (직원)
2. 윤리적 위험 발굴 (상주: 4주) (교대: 8주)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 15~20명으로 토론 조를 편성하여 부서내부의 윤리적 위험을 발굴 ○ 전 직원이 참여하고, 다수가 공감하는 Risk를 발굴하기 위해 브레인스토밍, 멀티보팅(Multi-voting) 기법 활용
3. 중점과제 선정 (1~2주)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 직원들이 제안한 각각의 Risk에 대해 회사에 미치는 영향과 발생 가능성을 평가하여, 개선 또는 실천 과제 선정(3~5개)

4. 세부계획 수립 (1~2주)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 과제 수행 담당자 선정 및 세부 추진계획 수립 ○ 6시그마 활동에 의한 과제해결 권장 * 과제 성격에 따라 교육, 캠페인, 주기적 점검, 퀵윈(Quick Win) 실시도 가능
5. 과제수행/점검 (8개월이내)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 일정계획에 따라 개선 또는 실천 과제 수행 (각 부/실) ○ 과제추진실적 매월 점검 및 피드백 (기업윤리실천사무국)

4. 윤리경영 성과

1) 윤리경영에 대한 직원 의식변화

포스코는 윤리경영 초기에 직원들이 회사의 윤리경영 대해 부정적, 냉소적인 자세를 보였으나 그 동안의 지속적인 교육과 다양한 윤리실천 프로그램이 실시되면서 윤리경영에 대해 보다 적극적이고 참여적인 태도로 변화하고 있다.

<표3-6> 포스코 직원 의식조사 결과

구 분	'03. 6	'04. 11
기업윤리는 꼭 필요하다	66%	92%
내가 먼저 실천하겠다	25%	82%

2) 외부의 평가

포스코가 윤리경영을 시작한지 만 3년이 채 되지 않았지만 이미 국내외 우수기관과 오피니언 리더들로부터 윤리경영 우수 모델로서 벤치마킹 사례로 평가 받고 있는 등 좋은 성과를 거두고 있다.

포스코는 2004년 12월 15일 경실련 산하 경제정의연구소가 주최하고, 공정거래위원회와 한국증권거래소가 후원하는 제14회 경제정의기업상(대상)을 수상했다. 견실한 경영성과를 달성해 글로벌 철강회사의 입지를 다지고 윤리전담부서 설치, 윤리규범 제정 등 윤리경영 실천으로 세계적인 모범기업으로 평가 받고 있다는 것이 주요 선정 사유이다.

이에 앞서 2004년 12월 9일에는 국제투명성기구 한국본부겸 반부패국민연대, 서울신문사가 주관하고 부패방지위원회가 후원하는 제4회 투명사회기여상을 수상했으며, 2004년 4월에는 국내 19개 대학 500여명의 교수들로부터 가장 윤리성이 높은 기업으로 뽑힌 바 있다.

2005년 2월에는 전경련과 서울경제신문이 공동 주최한 2005년 존경받는 기업 대상에서 윤리경영 노력 등을 인정받아 존경받는 기업 최우수상을 수상했으며, 2005년 3월에는 부패방지위원회로부터 윤리경영 대통령표창, 2005년 11월에는 한국기업윤리학회로부터 제4회 기업윤리상 대상을 수상하는 등 포스코의 윤리경영 실천을 위한 노력은 외부로부터 좋은 평가와 인정을 받고 있다.

5. 윤리경영 영향요인 분석

포스코의 의사결정이나 행동이 윤리와 사회적 책임을 준수하고 있는지 여부를 확인하기 위하여 조직의 윤리적 가치관의 원천 요인으로 제시된

경영자 윤리, 조직문화, 조직시스템, 외부 이해관계자의 4가지 측면(조직이론과 설계, 김광점 외, 2005, 원저: Organization Theory and Design, Richard L. Daft, 2004)에서 분석해 보았다.

첫째, ‘경영자 윤리’ 측면에서는 포스코 최고경영층의 윤리경영에 대한 강력한 의지와 신념을 확인할 수 있었다. 윤리와 회사이익이 상충되면 당연히 윤리를 우선하여야 한다는 선언을 통해 윤리적 행동이 회사의 미래를 보장한다는 그의 믿음을 확인할 수 있다.

둘째, ‘조직문화’ 측면에서는 비록 포스코가 지난 2000년 10월 민영화되었지만 여전히 민족기업, 국영기업으로서의 우선 희생, 공공적 책임수행이라는 역할 인식이 자리잡고 있음을 알 수 있다. 다만 과거의 공기업적 특성과 시장지배적 사업자로서의 위치로 인한 의사소통의 경직성과 고객에 대한 서비스 마인드는 아직 미흡하다고 볼 수 있다.

셋째, ‘조직시스템’ 측면에서 포스코는 윤리경영 실천을 위한 별도 조직 신설, 주기적인 확인 및 평가보상, 임직원 교육훈련 등 윤리적 의사결정을 위한 제반 시스템을 갖춘 것으로 볼 수 있다.

넷째, ‘외부 이해관계자’ 측면에서 포스코는 특히 교육, 장학 등 지역사회 지원활동과 제철소 주변의 환경보전을 위한 과감한 투자(창사이래 전체 설비투자 금액의 9.1%) 등 환경경영을 위한 노력과 함께 뉴욕, 런던, 도쿄 증시에 상장된 국내 유일의 기업으로서 이해관계자와의 동반성장 요구에 적극 부응하고 있음을 엿볼 수 있다.

이상 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 4가지 측면에서 포스코는 매우 바람직한 모습을 보였으나, 상대적으로 경직된 의사소통 구조 및 고객마인드 미흡 등 조직문화 측면에서는 보다 개선의 여지가 있다고 보여진다.

제 3 절 GE 사례연구

1. GE 소개

1878년 발명왕 에디슨의 전기회사에서 시작한 GE(General Electric Company)는 항공기 엔진에서부터 발전설비와 금융서비스, 플라스틱 사업, 의료기기, 그리고 방송 프로그램에 이르는 다각화된 사업을 운영하는 글로벌 복합기업이다. 100여 개국에서 사업을 전개하는 GE는 2004년 말 기준으로 153조원의 매출액과 17조원의 순이익을 기록했으며, 약 32만5천명의 임직원이 일하고 있는 글로벌 우량기업이다.

1896년 다우존스(Dow Jones) 산업지수에 최초로 포함된 미국의 12개 우량기업 중 현재까지 생존하고 있는 유일한 상장기업으로 AAA 기업신용등급을 유지하고 있으며 시장가치로 기준으로 세계 최대의 기업이다. 영국의 Financial Times가 선정한 세계에서 가장 존경받는 기업(World's Most Respected Company) 순위에서 7년 연속 1위를 기록하는 등 세계 최고기업의 명성을 유지하고 있다.

2. GE의 핵심가치와 윤리경영

GE가 100년 이상 전 세계를 대상으로 사업활동을 전개해 오면서 지속적으로 강조하고 지켜온 핵심가치인 'Integrity(정직과 신뢰성)'는 곧 GE 윤리경영의 기본이 되는 정신으로 그 동안의 최고 경영층의 메시지를 통해서도 이를 확인할 수 있다.

현재 GE의 최고경영자인 제프리 이멜트(Jeffrey R. Immelt) 회장은 2005년 전 직원 대상의 윤리경영 성명서에서 GE는 125년 넘게 윤리적 경영에 대한 흔들리지 않는 각오를 입증해왔으며, 전 세계 CEO를 대상으로 한 조사에서 가장 존경 받는 훌륭한 기업으로 선정되었으며 윤리경영 및 관리분야에서도 1위를 차지해 왔음을 설명하고, “자기 자신이나 다른 동료에게 무엇이 적절한 행위인지 의문점이나 우려사항이 있을 경우에는 자신의 상사, GE 옴부즈맨 또는 회사에서 여러분을 위해 마련한 기타 여러 채널을 통해 즉시 문제를 제기 하십시오. 윤리경영에 대한 서약을 위반할 어떠한 행동(목표를 달성하는 일, 경쟁하는 일 또는 상사의 직접적인 명령)도 하지 마십시오” 하여 회사의 목표달성과 윤리경영이 상충되어서는 안됨을 강조하고 있다.

또한 GE의 부서장들에게는 자신의 행동에 책임을 질 뿐 아니라 GE 정책 및 해당 법률을 준수하는 것이 사업별 활동의 핵심이라는 회사 문화를 조성하는 일에도 책임을 지며, 부하직원들이 안고 있는 문제를 관심과 배려를 가지고 즉시 해결해야 함을 특별히 주문하고 있다.

이와 같은 GE의 윤리경영에 대한 중요성 강조는 이멜트 회장 이전에 GE를 20년 동안 이끌었던 전임 회장 잭 웰치(Jack F. Welch)도 “우리의 전 세계적인 모든 사업활동에서 ‘정직과 신뢰성’은 우리가 하는 모든 것들의 기본으로 지속되어야 할 것 입니다. 이것이 우리가 세계에서 가장 존경 받는 회사인 주된 이유인 것입니다”며 수시로 윤리경영의 중요성을 임직원들에게 강조하여 온 바 있다.

한편 GE Korea의 이채욱 사장은 “우리는 ‘윤리의식’과 신바람으로 가득 찬 최고의 인재를 통하여 무한성장(Infinite Growth)을 추구할 것입니다”고 언급함으로써 GE의 핵심가치 및 윤리경영 원칙은 세계 어디서나 준수되는 기본 가치임을 확인할 수 있다.

3. GE 윤리규정 및 추진체계

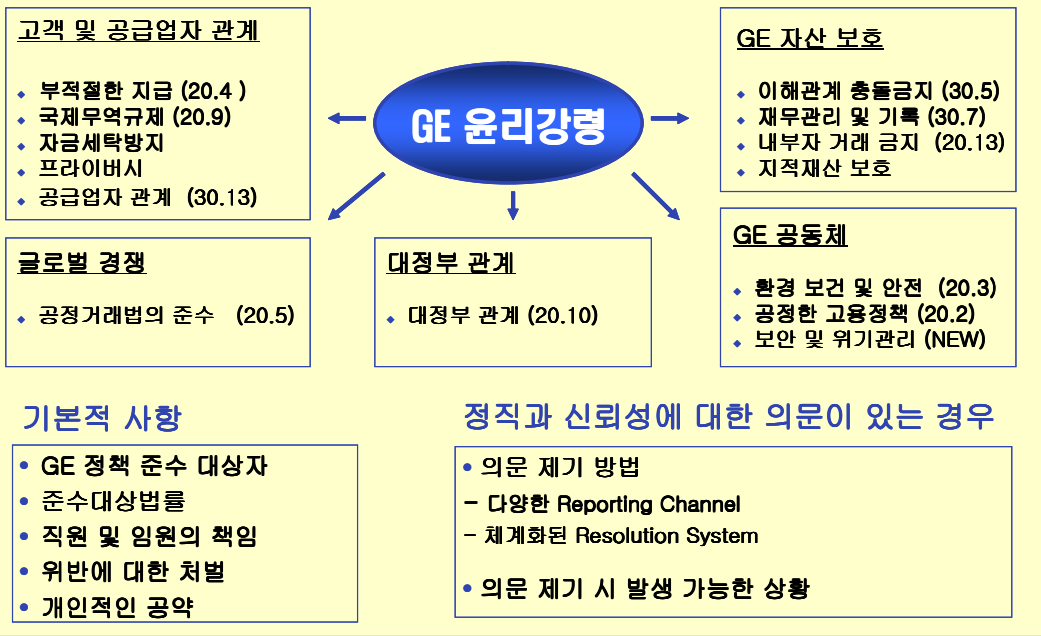
GE 윤리규정의 특징은 포괄적인 준수 대상의 명시와 광범위하고 상세한 내용으로 요약할 수 있다.

먼저 GE의 윤리규정(GE는 이를 ‘The Spirit & The Letter’로 명명)을 준수하여야 할 대상자는 GE의 임직원은 물론 파트너, 협력업체, 공급자, 대리인 등 GE와 관계 및 거래하는 제3자 모두가 GE의 윤리규정을 준수하여야 한다고 명시하고 있다.

또한 GE 윤리규정은 고객 및 공급업체와의 거래, 대정부 사업, 글로벌 경쟁, GE 공동체, GE 자산보호 등 5개 분야에 걸쳐 14개 규정(중전 13개 규정에서 2005년 보안 및 위기관리가 추가됨)을 담고 있으며, 각 규정은 지침의 개요, 핵심 요구조건, 경계대상 등으로 구분되어 세밀하고 자세하게 설명되어 있다. <그림 3-3>은 GE의 윤리규정을 개략적으로 나타낸 것이다.

<그림 3-3> GE의 윤리규정 체계

각 정책의 개요 (The Spirit & The Letter)

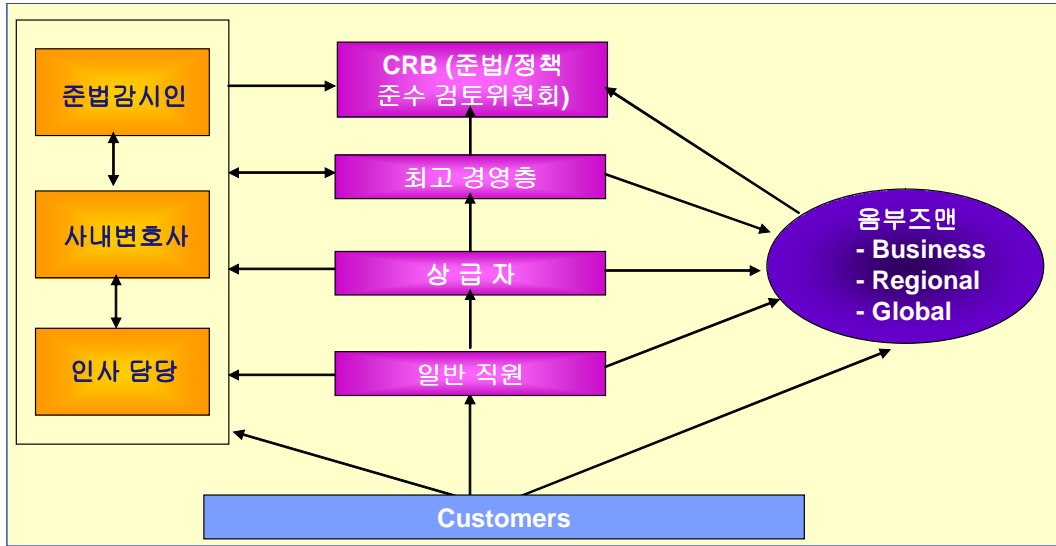


또한 GE는 윤리경영 실천에 직원들의 자발적인 참여를 이끌어내고 궁극적으로 조직전체에 윤리경영 문화가 조성될 수 있도록 관련 인프라를 구축하고 있다. 즉 누구나 자유롭게 윤리관련 문제를 제기할 수 있는 자유로운 분위기가 조성되어 있으며 쉽고 다양한 고발시스템을 갖추고 있다. 조직원은 옴부즈맨, 상급자, 준법감시인, 사내변호사, 인사부서 등 누구에게나 윤리문제를 자유롭게 제기할 수 있다.

일단 이슈가 접수되면 이에 대한 조사를 마친 다음, 사후 조치결과를 반드시 이슈 제기자에게 알려 준다. 그리고 이슈 제기자에게 어떠한 불이익도 받지 않도록 장치를 마련하고 있으며 이슈 제기자의 신분의 익명성을 철저히 보장하고 있다. 다만 고발시스템의 운영에 있어 국내 기업들과 다른 점은 윤리적 사고예방이나 모범사례를 당연한 의무사항으로 인식하기 때문에 별도의 보상으로 연결하지 않는 점이다. <그림 4-3>은

GE의 Compliance 체계이다.

<그림 3-4> GE의 Compliance 체계



4. GE 윤리경영 실천시스템

GE는 최고경영자의 윤리경영에 대한 의지를 구현하는 실천 및 작동 시스템으로서 3T가 확립되어 있다. 3T는 Training(교육), Testing(평가), Tracking(점검)을 의미하며, 주요 내용은 다음과 같다.

1) 교육(Training)

GE의 전 직원은 윤리규정을 준수하겠다는 ‘개인 서약절차’를 매년 시행하고 있으며, 특히 ‘이해관계 충돌’ 규정의 경우에는 전 직원을 대상으로

추가로 서명을 받고 있다.

이와 함께 매년 전 직원과 신입사원을 대상으로 교육을 실시하고 있으며, 신입사원을 포함한 특별 위험관리 대상 직원은 별도의 교육 프로그램을 운영하고 있다. 이러한 교육은 준법감시인과 사내변호사가 실시하며 사내 인트라넷을 통해서도 교육을 받을 수 있다.

2) 평가(Testing)

Testing은 GE의 전 직원들이 윤리경영에 대한 이해 정도를 평가하는 과정으로, 먼저 부서장급 이상을 대상으로 매년 온라인을 통해 eCPA(Compliance Program Assessment: 준법 프로그램 평가)를 실시하며, 오프라인에서는 CRB(Compliance Review Board: 준법/정책 준수 검토위원회) 참석자들과 전 직원이 일 대 일로 만나 윤리경영에 대한 다양한 설문(업무, 법무, 재무적인 질문) 평가를 진행하여 이해도를 점검하고 있다.

3) 점검(Tracking)

Tracking은 윤리경영이 잘 진행되고 있는지를 점검하고 검토하는 절차로 Session D와 CRB가 대표적인 제도이다. GE는 이러한 점검활동을 강화하기 위하여 GE에서 실시중인 경영품질 개선도구인 6 Sigma 기법을 활용하여 Session D의 효율성을 향상시키고 있으며, 또한 임원들의 ‘당해 년도 달성 목표’에 윤리규정 준수사항을 포함하여 인사평가(Session C)에 반영하고 있으며, 본사 감사부서인 CAS(Corporate Audit staff)를 통해 준법감시인 지적 사항에 대한 실천을 권고하고 있다.

(1) Session D

주기적으로 회사내의 윤리경영 운영상태를 점검하고 인지된 문제점의 지속적 해결을 위한 프로세스로 통상 12개월 단위로 실시하며, Top-Down 및 Bottom-Up 방식을 결합하여 운영한다.

윤리규정을 토대로 직원간에 대화를 실시하여 잠재 위험까지 확인하며, 각 국가의 개별 사업단위로 실시한다. 그 결과는 지역별(Region: 아시아, 유럽, 미주 등)로 보고를 하며, 이후 지역별 Session D결과를 글로벌 차원에서 통합하여 글로벌 본부의 CRB에 보고, 검토된다.

Session D는 크게 5단계로 나누어지며, 단계별 내용을 살펴보면 먼저 1단계는 설문조사 등을 통해 부서장 및 직원들의 윤리실천 수준을 측정하며(eCPA, Employ survey, Functional Questions), 2단계에서는 직원의 집단토론 및 인터뷰 결과와 1단계 측정결과 및 대외환경분석 결과를 토대로 Risk 분석이 이루어지며, 3단계에서는 발굴된 Risk를 Session D 운영 시스템인 COM(Compliance Operating Model)에 내장된 Risk 평가 Tool에 의해 해결 우선순위를 도출하고 과정을 선정하게 되며, 4단계에서는 CEO가 과제담당자를 선정하는 단계로 일부 과제는 준법감시인이 직접 수행을 하게 된다. 마지막으로 5단계는 과제담당자가 과제를 수행하며 주기적으로 공식적인 회의기구인 CRB에서 월 또는 분기 단위로 과제추진 실적을 점검하고 피드백 하게 된다.

(2) CRB(Compliance Review Board: 준법/정책 준수 검토위원회)

모든 업무과정이 GE의 전 세계적인 내부규정 및 각 지역별 법률, 규정을

100% 준수하는 것을 확인하는 회의체로 정기적(매월, 매분기)으로 실시된다. 대표이사, 마케팅, 인사, 재무 담당 중역과 준법감시인 등이 참여하여 윤리규정 준수에 있어 고위 경영층의 지원을 받을 수 있도록 하고 있다.

CRB를 통해 주요 규정상의 문제점 및 체계적 문제점의 검토와 우선순위 결정, 고 위험의 문제해결과정 점검 및 지원, 문제해결의 일관성 점검, 우수사례(Best Practice)의 공유 등이 이루어 진다.

제 4 절 사례비교 및 시사점

본 장에서는 윤리경영 사례연구로 포스코와 GE 사례를 살펴보았다. 사례연구 대상 기업이 속한 사회적, 문화적 환경 및 비즈니스 규모와 역사가 다르고 또한 윤리경영과 관련한 정보자료 접근에 한계가 있기 때문에 하나의 기준으로 비교하여 장단점을 논하기는 어렵지만 앞서 기술된 윤리강령 및 실천시스템을 중심으로 비교하고 시사점을 얻고자 한다.

1. 윤리강령

포스코의 경우 윤리강령은 ‘윤리규범 본문-행동준칙-실천지침’의 체계로 구성되어 있고, GE는 크게 5개 분야 14개 규정으로 구성되어 있다. 구성 체계 자체를 비교하는 것은 큰 의미가 없고, 규정하는 대상범위와 내용의 구체성을 중심으로 비교해 보면 몇 가지 차이를 보였다.

GE의 경우 우선 윤리규정의 적용대상을 임직원뿐만 아니라 파트너, 공급자, 대리인 등 GE와 관계를 맺고 있는 제3자를 모두 포함한다고 명확히 하고 또한 규정의 내용도 대정부 관계, 자금세탁 방지, 공정한 고용정책 등을 포함하는 보다 광범위하고 규정의 내용 또한 개별적으로 발생할 수 있는 행동기준을 세부규정에 자세하게 명시하여 전체적인 규정의 분량이 방대하다고 할 수 있다.

포스코의 경우 고용관련 사항이나 환경 관련 사항은 인사규정 등 회사내 별도의 규정에 속해 있어 윤리규범에는 제외되어 있고, 대정부 관련사항은 언급이 없었다. 그리고 개별적으로 발생할 수 있는 행동기준에 대하여는 윤리규범에 언급하지 않고 별도의 기업윤리 핸드북에 사례해설의 형식으로 설명을 하고 있다.

일반적으로 윤리강령에 있어 국내 기업들이 선진기업들과의 가장 큰 차이를 보이는 부분이 내용의 구체성이 부족하다는 측면이 종종 지적되는데, 본 연구에서도 어느 정도 이를 확인할 수 있었다. 물론 문화적인 차이는 있겠지만 윤리강령은 추상적이고 선언적이기 보다는 임직원들의 실천을 유도할 수 있도록 좀더 구체적이고 현실적인 내용을 담고 있어야 할 것으로 생각된다.

2. 윤리경영 실천시스템

<표 3-7>은 포스코와 GE의 윤리경영 실천시스템을 비교하였다. 양사의 윤리경영 실천시스템 측면에서 큰 차이는 없었지만 오랫동안 윤리경영 시스템을 도입하고 보완, 운영해온 GE의 프로그램이 좀더 제도화, 공식화되어 있다고 보여진다.

다만 앞에서도 지적되었지만 비윤리행위 신고제도에 있어 우리기업들은 보통 보상이 따르지만 GE를 비롯한 선진기업들은 대부분 별도의 보상절차가 없는 점이다. 신고를 조직구성원의 당연한 의무로 받아 들이는 서구적 문화의 영향으로 생각된다.


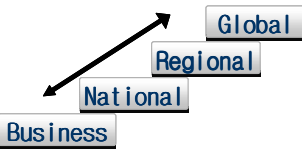
<표 3-7> 포스코 / GE 윤리경영 실천시스템 비교

구분	포스코	GE
교육 (Training)	<ul style="list-style-type: none"> • 윤리규범 준수서약(매년) • 토론 중심 집합교육 • e러닝 교육 • 윤리 팝업 창 	<ul style="list-style-type: none"> • 정직과 신뢰성 개인서약 절차(매년) • 1단계 교육(매년 전사원 및 신입사원) • 2단계 교육(매년 특정사원, 신입포함) • 이해 관계의 충돌 (30.5) 서명
평가 (Testing)	<ul style="list-style-type: none"> • 교육수료 후 설문조사 • 윤리실천 자가진단 (자율실천프로그램 1단계) 	<ul style="list-style-type: none"> • 준법/정책 준수모델(COM)을 이용 설문 • 연간 업무/법무/재무 설문 및 자기 평가 설문 등
점검 (Tracking)	<ul style="list-style-type: none"> • 사내 감사(감사실) • 명절 선물반송센터 • 기업윤리 자율실천 프로그램 • 윤리 실천 특별약관 • 비윤리행위 신고보상제도 	<ul style="list-style-type: none"> • 사내 감사제도(CAS) • 월간 준법/정책 준수 전화회의 • 준법/정책 준수 검토위원회(CRB) • 연간1-on-1준법/정책 준수 검토절차 • 연간 정책준수점검절차(Session D) • 임원의 '당해 년도 달성 목표'에 상기 Compliance 수준을 포함(Session C)

<표 3-8>은 포스코와 GE의 1년을 주기로 윤리경영 실천수준을 점검하는 자율실천프로그램과 Session D를 비교하였다. GE의 프로그램이 전세계 사업장을 대상으로 시스템화되어 있는 반면, 포스코의 프로그램은 아직

국내에 한정되어 운영되며 현재 전산화 작업이 진행 중에 있다. 또한 윤리위험 발굴도 포스코가 보텀업(Bottom-up) 방식으로 운영되는 반면, GE는 톱다운(Top-down)과 보텀업(Bottom-up) 방식을 병행하여 위험요인 발굴에 보다 다양하게 접근하고 있음을 알 수 있다.

<표 3-8> 자율실천프로그램 / Session D 비교

구분	포스코	GE
운영체계		
운영책임 (주관)	부·실장 (실천리더)	CEO (준법감시인)
Risk 발굴방법	Bottom-Up	Top Down + Bottom Up (CEO 및 준법감시인 등 참여)
적용 사업장	국내	전 세계의 모든 사업장
전산화	전산화 진행 중	<ul style="list-style-type: none"> - e-CPA : 설문조사 전용모듈 - COM : Risk 도출, 평가, 과제계획 모듈

제 4 장 윤리경영 현황 조사

제 1 절 조사대상 및 방법

본 설문조사는 한국기업의 전반적인 윤리경영 실천수준을 확인하고 향후 한국기업의 윤리경영 정착을 위한 시사점을 얻기 위한 목적으로 진행되었다.

설문조사는 전경련의 기업윤리임원협의회 회원사를 중심으로 윤리경영을 추진하는 국내 90개사 윤리경영 실무자를 대상으로 E메일을 활용하여 실시되었다. 설문기간은 2005년 12월 23일부터 30일까지 이며, 설문에 응답을 한 기업은 35개사로 39%의 회수율을 보였다.

회수된 설문지 중에서 불성실한 응답을 하였거나 아직 윤리강령을 제정하지 않은 기업 등 2개 기업을 제외한 33개 기업을 대상으로 분석을 하였다.

제 2 절 설문의 구성

본 설문은 크게 크게 2개 부문으로 구성되어 있다. 먼저 한국기업의 윤리경영 실무 담당자가 느끼는 소속 기업의 전반적인 윤리수준을 알아보기 위하여 2004년 11월 개정된 ‘미연방 조직범죄 판결지침(The Federal Sentencing Guidelines of Organizations)’에서 제시한 12가지 실천항목을 토대로 7점 척도로 조사를 하였으며, 다음은 윤리강령 제정 시점, 추진조직

및 인원 등 윤리경영 개별 실천 부문별 실천현황을 조사하였다.

<표4-1> 설문지 구성

구분		내용	항목수
1. 전반적인 윤리경영 실천수준		미국 연방 조직범죄 판결지침에서 권고하는 12가지 실천항목	12
개별 실천 부문	2. 윤리강령	윤리강령(세부 가이드라인) 제정 년도 등	2
	3. 조직, 인원	윤리경영 추진 전담조직 설치 여부 및 인원	3
	4. 교육	임직원 윤리교육 실시여부 및 교육시간	4
	5. 수준평가	윤리실천수준 자체평가 여부	1
	6. 인사평가	윤리실천 결과의 인사평가 반영 정도	1
	7. 윤리서약	윤리서약서 작성 여부	1
	8. 애로사항	기업윤리 추진시 애로 분야(3개 항목 선택)	1
	9. 이미지	윤리강령 선포 후 기업이미지에 미친 영향	1
	10. 결정요소	윤리경영 추진의 결정적 요소	1
	11. 정부지원	윤리경영 추진에 정부의 지원이 필요 부문	1

제 3 절 한국 기업의 윤리경영 실천수준

1. 전반적인 윤리실천 수준

개정된 미연방조직범죄판결지침을 토대로 구성된 전반적인 윤리경영실천

설문조사에서 설문 응답자들이 7점 척도로 평가한 것을 백분율로 환산한 결과, 우리 기업의 실무담당자들은 소속 기업의 윤리경영 실천수준을 평균 81.2점으로 생각하고 있었다.

부문별로는 윤리규범화 및 관리감독, 부가적인 조치사항은 상대적으로 양호한 실천을 보인다고 응답하였으나, 지속적인 확인 및 평가, 제도의 효과적인 운영은 미흡하다고 생각하는 것으로 나타났다. 개별 항목별로는 윤리강령 및 절차 수립 운영을 가장 잘 실천하는 것으로, 윤리경영 실천결과에 대한 적절한 인센티브 또는 처벌조치는 가장 미흡한 것으로 나타났다.

본 설문 결과가 구체적인 자료나 데이터를 근거로 제3자가 평가한 것이 아니어서 객관적인 가치를 부여하기에는 한계가 있으나, 미연방법원이 효과적인 윤리경영을 추진하기 위해 권고한 실천항목을 확인하고 스스로 진단해 본 측면에서 의미를 부여할 수 있다고 생각된다.

<표4-2> 전반적인 윤리경영 실천수준 평가결과

부 문 별		세부 실천항목별	
윤리강령 및 관리감독절차 수립	84.0	윤리강령, 절차 수립 및 운영	92.6
		윤리경영을 감독하는 기구의 설치	83.6
		윤리경영 책임자로 고위직 임원 임명	83.1
		윤리경영 실행 조직 및 인력	76.6
제도의 효과적 운영	79.4	교육 및 홍보활동의 수행	82.7
		내부 신고(고발)제도 운영	84.0
		적절한 인센티브 또는 처벌 조치	71.4
지속적인	75.7	지속적인 모니터링 및 평가	77.9

확인 및 평가		윤리 Risk 를 줄이기 위한 제도개선 노력	73.6
부가적인 실천사항	82.9	윤리경영 위반직원 등에 대한 배제노력	83.1
		윤리위반 발생시 재발방지 조치	86.1
		윤리경영 확산을 위한 관련회사 지원여부	79.3
평 균	81.2		

2. 개별 윤리실천 부문별 수준

다음은 개별 윤리실천 부문으로, 먼저 한국기업의 윤리강령의 도입 시기를 살펴보면 응답 기업의 대부분인 80%가 2000년 이후 들어 윤리강령을 제정한 것으로 나타났으며, 세부 가이드라인(실천지침 등)은 전체의 90%가 2000년 이후에 제정한 것으로 나타나, 한국 기업들이 IMF 이후에 본격적으로 윤리경영을 도입하기 시작하여 아직 윤리실천 경험을 축적할 기회가 많지 않았음을 알 수 있었다.

반면에 윤리강령 및 세부 가이드라인이 어느 정도 상세한지 여부에 대하여는 대상 기업의 75%가 구체적인 행동기준까지 상세하게 규정하고 있다고 응답하여, 소속 기업의 윤리강령 내용의 구체성에 대하여는 세부적인 사항까지 규정하고 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

<표4-3> 윤리강령 / 세부 가이드라인 시행시기

시행 년 도	윤 리 강 령		세 부 가 이 드 라 인	
	빈 도	비율(퍼센트)	빈 도	비율(퍼센트)
1994년	3	10.0	1	3.3

1995년			1	3.3
1996년	2	6.7		
2000년	4	13.3	2	6.6
2001년	3	10.0	2	6.7
2002년	3	10.0	1	3.3
2003년	9	30.0	9	30.0
2004년	2	6.7	4	13.3
2005년	3	10.0	9	30.0
합 계	30	100	30	100

윤리경영 추진 조직과 관련하여서는 별도의 전담 추진조직이 있는 기업과 전담 조직이 없고 다른 업무와 병행하여 추진한다는 응답이 같은 비율(50%)로 나타났으며, 향후의 윤리경영 추진 조직 및 인력의 운영 계획에 대하여는 현재수준을 유지하겠다는 응답이 70%를 차지하여 당분간 조직 및 인력 확대 계획이 없는 것으로 나타났다.

<표4-4> 향후 윤리경영 추진조직 및 인력 운영계획

구 분	빈 도	비율(퍼센트)
현재보다 확대	9	27.3
당분간 현재수준 유지	23	69.7
잘 모르겠다	1	3.0
합 계	33	100

한편 기업들의 윤리교육과 관련하여 조사대상 기업 중 1개 기업을

제외하고는 대부분의 기업들이 윤리교육을 실시하고 있었으나(97%), 교육대상에 따른 차별화 여부는 전 직원을 동일한 내용 교육 실시(51.5%)가 직급별 차별화 교육(39.4%) 보다 다소 많았으며, 신입사원 등 특정계층이나 특정부서만을 대상으로 교육을 실시하는 기업도 3개회사(9.1%)로 계층에 맞는 차별화된 교육은 다소 미흡한 것으로 나타났다.

또한 연간 교육시간과 관련하여서는 집합교육과 온라인교육을 구분하여 조사한 결과 10시간을 넘는 기업이 각각 6.3%와 24.2%로 나타나 교육시간 역시 충분하지 못함을 알 수 있었으며, 온라인교육에 상대적으로 많은 시간 투자가 이루어지고 있음을 알 수 있었다.

<표4-5> 연간 교육시간

교육 시간	집 합 교 육		온라인 교육	
	빈 도	비율(퍼센트)	빈 도	비율(퍼센트)
10시간 이상	2	6.3	8	24.2
10~5시간	5	15.6	8	24.2
5시간 미만	19	59.4	12	36.4
교육 미실시	6	18.8	5	15.2
합 계	32	100	33	100

기업별 기업윤리 실천수준에 대한 자체평가와 관련하여서는 조사대상 기업의 56.7%인 17개 기업이 정기적 또는 부정기적으로 평가를 실시하고 있었으나 자체적인 수준 평가를 실시하지 않는 기업도 43.3%에 달하는 것으로 나타났다.

또한 윤리실천을 인사평가에 반영하는지 여부와 관련하여서는 10% 미만으로 반영한다는 기업이 46.9%에 달하였고, 전혀 반영하지 않는 기업도

28.1%에 달하는 것으로 나타났다. 이는 윤리실천이 조직 내에서 정착될 수 있게 하는 강력한 제도적 장치라 할 수 있는 인사평가에 충분히 반영되지 않고 있음을 보여주는 것으로 판단된다.

<표4-6> 윤리실천 인사평가 반영비율

구 분	빈 도	비율(퍼센트)
20% 이상 반영	2	6.3
20~10% 반영	6	18.8
10% 미만 반영	15	46.9
전혀 반영하지 않음	9	28.1
합 계	32	100

이와 함께 조사대상 기업들의 대부분인 85%가 윤리서약서를 작성하고 있는 것으로 나타났으며, 윤리강령 선포 이후 기업이미지 및 기업여건이 좋아졌다(매우 좋아졌다, 약간 좋아졌다)는 의견이 82%로, 변화가 없었거나 잘 모르겠다는 의견 18% 보다 압도적으로 높게 나타나, 윤리경영의 추진효과에 대하여는 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 윤리경영을 추진하면서 가장 애로가 많았던 부문에 대한 질문에서는 우선순위에 따라 3가지 항목을 복수 응답하도록 하였는데, 대상자의 61.3%가 윤리실천 결과에 대한 평가 및 보상이 가장 애로가 많았다고 응답을 하였고, 그 다음으로 윤리경영을 위한 내부 커뮤니케이션 대책 마련, 내부신고제도 운영, 구체적인 실천지침의 마련 등의 순으로 나타났다. 윤리강령의 제정은 선택한 기업이 없어 윤리경영은 결국 실천 시스템이 중요하며, 실무자들 역시 현실적인 실천방안에 대하여 고민을 하고 있음을 알 수 있었다.

<표4-7> 윤리경영 추진 애로사항(복수선택)

구 분	빈 도	비율(퍼센트)
기업 윤리강령 제정	0	0.0
구체적 실천지침 마련	13	41.9
전담기구 구성, 운영	9	29.0
임직원 교육 프로그램	10	32.3
평가시스템(포상 / 징계)	19	61.3
내부 신고(고발)제도 운영	14	45.2
내부 커뮤니케이션 대책	18	58.1
합 계	31	100

한편 윤리경영을 추진하는데 가장 결정적인 요소가 무엇이라는 질문에 대하여는 압도적으로 최고경영자의 의지(97%)를 꼽아, 정부 및 국내외 시장 등 외부환경(3%), 내부 종업원의 희망, 국가사회적 인프라 등과는 명확한 대비를 보여줬다. 윤리경영의 정착에 세계 어느 기업을 막론하고 특히 동양사회에서 최고경영자의 리더십이 차지하는 비중을 알 수 있게 하였지만, 한편으로는 지나치게 최고경영자의 리더십에 의존하지 않고 제도적으로 실천시스템화의 필요성도 함께 제기하고 있다고 생각된다.

마지막으로 기업의 윤리경영 추진에 정부의 지원이 필요하다면 어떤 부분이 가장 필요한가에 대한 질문에서는 무엇보다도 윤리경영 우수 기업에 미연방판결지침과 같은 민, 형사상의 감형(37.5%)을 선호하였고, 다음으로 각종 조사면제와 신용등급 우대 등의 순으로 나타나, 기업들이 윤리적 위반에 대한 사법적 고려를 가장 우선시 하고 있음을 알 수 있었다.

<표4-8> 윤리경영에 대한 정부의 지원 필요 부문

구 분	빈 도	비율(퍼센트)
각종 조사면제	10	31.3
상장 수수료 폐지	1	3.1
민, 형사상 감형(예: 미국)	12	37.5
공공재 발주시 우선순위 부여	3	9.4
신용등급 우대	5	15.6
기 타	1	3.1
합 계	32	100

제 4 절 한국기업 윤리경영 영향요인 분석

한국기업의 의사결정이나 행동이 윤리와 사회적 책임을 준수하고 있는지 여부를 확인하기 위하여 앞서 제3장 사례연구에서 활용한 조직의 윤리적 가치관의 원천 요인으로 제시된 4가지 측면에서 살펴 보았다.

첫째, ‘경영자 윤리’ 측면은 전경련이 한국기업 CEO를 대상으로 실시한 설문(‘윤리경영 추진현황과 과제’, 2005년 6월)에서 확인할 수 있다. 응답한 CEO(164개사)의 88%가 직원들을 대상으로 윤리경영의 중요성을 지속적으로 강조하고 있으며, 직원뿐 아니라 CEO까지 윤리교육을 받고 있다고 응답한 기업이 48%로 한국기업의 CEO들은 대부분 윤리경영의 필요성에 대하여 강하게 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다. 다만 이러한 설문결과에도 불구하고 계속하여 문제가 되고 있는 일부 대기업 총수의

비자금 조성, 불법 정치자금 제공의혹 등을 감안할 때 실제 현실에서의 윤리실천은 아직 미흡한 수준이 아닌가 보여 진다.

둘째, ‘조직문화’ 측면에서는 우선 선진기업의 경우 Fortune 500대 기업의 95%가 윤리경영 체제를 도입하여 운영하고 있는 등 이미 정착단계에 들어서고 있음을 감안할 때, 2000년대 들어 본격적으로 윤리경영을 도입하기 시작한 한국기업이 선진기업들에 비하여 사내 커뮤니케이션이나 고객 마인드 등 조직내 윤리적 문화 측면에서는 전반적으로 미흡하다고 생각된다.

셋째, ‘조직시스템’ 측면에서 앞서 지적 하였듯이 한국기업들은 윤리경영을 도입하는 단계로 조직시스템적으로도 아직 미흡하다고 볼 수 있다. 본 설문조사 결과에서도 윤리강령 및 관리감독 절차의 수립은 어느 정도 완비되어 가고 있으나 임직원 교육훈련, 지속적인 확인 및 평가 등 윤리실천을 위한 제도운영은 미흡한 것으로 나타났다.

넷째, ‘외부 이해관계자’ 측면에서 한국기업들은 투명사회 실현을 위한 범사회적인 분위기 조성, 특히 정부의 국가청렴위원회 발족과 시민단체의 윤리경영 감시활동 강화, 최근 정부 및 정치권과 시민단체 등이 함께 참여한 가운데 이루어진 투명사회협약의 체결 등을 감안할 때 외부 이해관계자의 윤리적 요구에 적극 부응하고 있음을 엿볼 수 있다.

이상 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 4가지 측면에서 살펴볼 때, 한국기업의 경우 경영자 윤리 및 외부 이해관계자 측면에서는 긍정적으로 볼 수 있으나, 조직문화 및 조직시스템 측면에서는 개선의 여지가 있음을 알 수 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 윤리경영의 개념과 필요성을 기업경영의 환경변화 측면에서 살펴 본 후, 한국과 미국의 대표적인 윤리경영 기업인 포스코와 GE의 사례연구와 함께 국내기업의 윤리경영 도입과정과 실천수준에 대한 현황과약을 위한 설문조사를 실시 하였다.

포스코와 GE 사례연구를 통해서는 윤리경영이 효과적으로 추진되기 위하여는 최고경영자의 강력한 리더십이 필수적이며, 자사 특성에 맞는 구체적인 실천시스템의 구축이 필요함을 확인할 수 있었다.

또한 설문조사 결과 윤리경영을 추진하고 있는 국내기업의 실무담당자들은 전반적으로 자사의 실천수준을 81점 수준으로 평가를 하였고, 구체적으로 윤리강령 및 관련 절차의 수립과 윤리위반 사례 발생시 조치는 우수하다고 평가한 반면, 윤리실천 결과에 따른 인센티브 또는 처벌조치는 미흡하다고 평가하였다.

임직원에 대한 연간 윤리교육 시간은 대부분 10시간 이하로 매우 부족한 것으로 나타났고, 윤리실천의 인사평가 반영도 아직 미흡한 것을 나타냈다. 그리고 우리기업들은 정부에 지원사항으로 윤리경영 기업에 대한 민, 형사상의 감면을 꼽았다.

이러한 설문결과를 통해 한국기업은 윤리경영 조직문화 조성과 함께 이를 실천할 수 있는 제도 및 시스템 구축의 필요성을 확인할 수 있었다.

제 2 절 기업에 주는 시사점

1. 현실적이고 구체적인 윤리규범 제정

윤리란 실증이론(Positive Theory)이라기 보다는 규범이론(Normative Theory)이기 때문에 절대적 행동규범이 아닌 기업상황에 맞게 적절하고 유연성 있게 만들어져야 한다. 국내기업들의 윤리규범은 외국에 비해 규정들이 너무 추상적이거나 이상적이기 때문에 실질적으로 종업원들이 지킬 수 없거나 효과적으로 집행하기 어렵다. GE의 경우처럼 윤리규범은 명확해야 하고 현실적이며 적용 가능한 시스템을 제공하여야 한다.

따라서 윤리규범을 만들 때 현장 경험이 많은 실무자의 참여로 실무를 하는데 발생 가능한 비리나 문제점을 사전에 줄일 수 있는 시스템을 도출해야 한다.

2. 최고경영자의 의지와 리더십

본 연구의 설문조사 결과에서도 볼 수 있듯이 기업에서 윤리경영의 도입과 정착에는 최고경영자의 실천의지가 어떠한 외부요인 보다 중요함을 알 수 있다. 최고경영자가 구체적인 목표와 행동원칙을 제시하고 이를 솔선수범하는 리더십을 발휘할 때 임직원의 이해도와 참여도를 높일 수 있다. 사례연구 대상기업인 포스코 및 GE의 최고경영자들이 기업윤리는 회사이익과도 타협의 대상이 될 수 없음을 선언한 것은 임직원들의 행동방향을 명확히 제시한 사례로 볼 수 있다.

다만 윤리경영이 조직내에 정착되기 위하여는 이러한 최고경영자의 의지가 윤리경영을 제도화, 시스템화하는 노력으로 연결되어야 할 것이다. 제도적으로 완비된 기업의 경우 비록 중간에 최고경영자가 바뀌어도 윤리경영 원칙은 유지될 수 있기 때문이다.

3. 윤리전문가 양성

윤리경영 업무는 전략적 계획수립, 윤리경영시스템 구축 및 운영, 교육프로그램 개발, 평가프로그램 개발, 조직문화 변화 추진, 상담 및 조언 등 광범위한 영역에 걸쳐 전문적인 지식과 경험이 필요하다. 따라서 윤리경영 업무에 대한 전문성을 지닌 직원을 양성하는 것이 필수요소이다.

윤리경영 전문가 양성을 위해서는 본인의 노력도 중요하나 회사차원의 여건 조성이 선행되어야 할 것이다. 고위직 임원으로 윤리경영 담당 책임자를 임명하고 윤리경영 업무를 추진하는 전담부서를 우선적으로 설치하여야 할 것이며, 전문교육 기관에서 실시하는 교육을 통해 실무 전문가를 양성하고, 사내 자격증으로 인정하는 방안도 효과적일 것이다.

4. 윤리경영 실천시스템 도입

기업들이 윤리경영을 효과적으로 추진을 위하여는 종합적이고 체계적인 윤리실천시스템이 필요하다. 윤리실천시스템에는 윤리강령의 제정과 관리감독 조직과 인원의 확보, 회사의 윤리경영 방침이나 기준을 임직원들에게 효과적으로 전달할 수 있는 교육 및 홍보와 비윤리행위의

신고 보상절차, 지속적인 모니터링, 결과평가 및 인사에 반영, 윤리위반 재발방지 및 협력회사 등 관련 회사에 윤리경영 확산을 위한 지원사항 등이 포함되어야 할 것이다.

구체적인 윤리실천시스템 구성요소는 설문조사에서도 활용된 미연방조직범죄관결지침에서 제시하는 12 개 실천 항목을 중심으로 자체적으로 구성하거나(<표 4-2> 참조), ‘효과적인 윤리경영시스템 모델에 관한 연구’ 논문(이민호, 2003)에서 제시한 윤리경영시스템 구성요소(17 개)를 참고할 수 있겠다.

또한 사례연구 기업에서 볼 수 있듯이 일정한 주기로 임직원의 윤리실천을 지속적으로 점검하고 보완할 수 있는 실천프로그램의 도입도 필요하다고 보여 진다.

5. 단계별 윤리경영 도입과 기업문화로 정착

윤리경영 도입은 처음부터 완전하게 시행하기 어렵기 때문에 단계적 도입이 필요하다. 기업윤리는 그 기업의 핵심가치에서부터 구성원들이 반드시 지켜야 할 구체적 행동까지 포함하고 있다. 따라서 기업의 현실에 맞게 단계별로 실시하는 것이 중요하다.

먼저 1단계로 기업의 목적과 전략에 맞는 윤리현장을 제정하고, 2단계로 기업윤리의 실천시스템을 구축하고 이를 실행할 조직과 인력을 확보하며, 3단계로 지속적이고 전사적인 윤리교육을 실시하며, 4단계로 윤리실천을 평가하고 그 결과가 피드백(윤리규범의 개정 포함)되어야 한다.

우리나라 기업의 윤리경영의 역사는 짧아 아직 초기단계에 있다. 실천 가능한 행동규범부터 실시하고 지속적으로 교육하여야 한다. 또한 효과를

높이기 위해 위반시 엄격한 처벌과 동시에 포상 제도를 통하여 윤리규범을 지킬 수 있는 인센티브를 제공하여야 한다. 최고경영자의 강력한 윤리경영 의지와 함께 전사적이고 지속적인 윤리실천시스템을 통하여 기업윤리가 그 기업의 독특한 문화로 정착될 때, 윤리경영의 효과가 기업의 가치상승으로 직결될 수 있을 것이다.

제 3 절 정부에의 제언

그 동안 정부는 2002년 국가청렴위원회를 발족하여 부패에 대한 적발 및 처벌, 내부고발자 보호 및 보상 등 국가 차원에서 종합적인 부패방지 활동을 지속적으로 추진해오고 있다. 특히 2005년 들어서는 부패신고자 보호 강화를 위한 부패방지법 개정 및 정부, 재계, 정치권, 사회단체 등 사회각계 각층이 참여하는 범국민적인 ‘투명사회협약’ 체결 등의 노력에 힘입어 국제투명성기구(TI)가 발표한 부패인식지수(CPI) 순위가 세계 159개국 중 40위로 2004년에 비해 7단계 상승하는 성과를 거두기도 하였다.

그러나 윤리경영을 열심히 추진한 기업이 사회적으로 정당한 평가와 보상을 받을 수 있도록 정부 차원에서의 법적, 제도적 지원 노력은 다소 미흡하였다고 보여진다. 본 연구에서는 기업의 윤리경영을 정착시키기 위한 정부차원에서 지원사항으로 세 가지를 제시코자 한다.

첫째, 우리나라 사법부도 미국기업의 윤리경영 도입을 크게 촉진시켰던 ‘미연방조직범죄판결지침’과 유사한 제도를 도입하여, 정부가 위법행위에 대한 사후적인 처벌 강화에 그치지 말고, 사전에 위법행위가 발생하지 않도록 인센티브를 부여하는 방안을 검토하여 할 것으로 생각된다. 미연방

판결위원회는 1991년 시행된 지침이 보다 효과적으로 법적 부담을 경감시킬 수 있는 준법 프로그램이 될 수 있도록 요건을 강화하여 2004년 11월부터 개정, 시행 중에 있다. 기업범죄 예방을 위한 프로그램이 적절하게 수행되었음을 입증할 경우 벌금의 95%까지 경감될 수 있는 반면, 이를 실천하지 않는 기업은 400%까지 가중할 수 있도록 하고 있다.

둘째, 기업의 윤리경영 추진여건 조성을 위한 보다 강력한 법 제정 및 집행이 필요하다. 이러한 측면에서 지난 2005년 8월의 건설산업기본법 개정, 시행 과정은 되돌아 볼 필요가 있다(시행령은 11월 시행). 당초 정부가 건설비리 근절을 위해 공사의 도급계약이나 시공과 관련해 뇌물을 주고 받을 경우 당사자뿐만 아니라 해당 업체에도 영업정지 조치를 할 수 있도록 하는 것이 기본 취지였으나, 시행령 마련과정에서 금품액수가 1천 만원 미만으로 5년 내 유사한 위반행위가 없을 경우 1차 경고로 끝낼 수 있다는 단서조항을 신설하고, 비록 금품수수 행위가 적발되더라도 해당업체가 재판과정에서 항고, 상고가 가능하므로 현실적으로 영업정지 조치도 대법원 확정판결 후어나 가능하여(2~3년 소요) 당초의 입법 취지가 크게 후퇴했다는 지적을 받고 있다. 윤리경영 추진 지원을 위한 보다 강력한 정부의 의지가 필요하다고 보여진다(건설법 '부실시공' 속빈강정 우려, 경향신문, 2005.11.11, 건설비리 '영업정지' 실효성 있을까, 내일신문, 2005.11.11).

셋째, 범 정부차원에서의 윤리경영 우수기업 시상제도의 도입이다. 현재 경제 및 시민단체 등에서 시상하는 윤리나 환경 또는 사회봉사 관련 각종 시상이 넘쳐나고 또한 수상기업에게 시상과 관련한 광고비용 등 경비를 부담시키는 사례도 많이 있다. 이러한 시상제도가 한국기업의 윤리경영 정착에 실질적인 도움을 주고 효과적으로 운영되기 위하여는 미국 상무성의 '말콤볼드리지상'과 같이 모두가 공감하고 권위를 인정받을 수 있는

시상제도를 도입하고 이를 수상한 기업은 세금 감면 등 현실적으로 경제적 혜택이 돌아 갈 수 있도록 할 필요가 있다. 선정 과정은 정부가 주도를 하되 경제단체는 물론 소비자모임, 시민단체, 노동계 등 사회의 제반 이해관계자가 참여할 수 있도록 하고 물론 제반 비용도 정부의 예산으로 집행이 될 필요가 있다.

제 4 절 연구의 한계 및 향후방향

본 연구는 우리기업의 윤리경영 정착방안 모색을 위한 윤리경영 도입 기업들의 실천수준 조사와 사례연구를 실시하면서 연구의 제약성이 많이 있었다. 무엇보다도 아직 많은 기업들이 윤리경영의 문제를 비로소 인식하기 시작하거나 도입단계에 있다고 평가되는 상황에서 윤리경영의 실태에 대하여 공개하기를 꺼리는 것은 충분히 예상된 결과이기도 하다.

그러나 본 논문에서 제시된 기업의 윤리경영 실무담당자들이 스스로 진단한 윤리실천 수준 및 개별 기업의 윤리경영 실천사례는 아직 윤리경영의 초기단계에 있는 기업들에게 벤치마킹 할 수 있는 의미는 충분하다고 생각된다.

향후 보다 현실적이고 실효성 있는 윤리경영 정착방안이 도출되기 위하여는 각 분야별로 윤리경영 활성화에 필요한 심도 있는 실태분석이 이루어져야 하고, 이를 바탕으로 보다 구체적인 방안이 제시되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

[국내문헌]

- 김광점 외 공역, 조직이론과 설계, 한경사, 2005
- 김성수, 21세기 윤리경영론 : 이론과 사례, 삼영사, 2004.
- 박헌준, 권인수, 기업윤리 연구의 최근 동향과 실증연구 과제, 한국기업윤리학회, 기업윤리연구 8집, 2004.
- 산업자원부, 기업윤리 경영실태조사 평가지표 개발 및 실태조사에 관한연구, 2002.
- 산업자원부, 한국기업문화에 적합한 윤리경영지표 개발 및 한국기업의 윤리경영수준 조사결과, 2003.
- 이건희, 최창명, 윤리경영론, 학문사, 2004.
- 이민호, 효과적인 윤리경영시스템 모델에 관한 연구, 2003.
- 이상민, 최인철, 재인식되는 기업의 사회적 책임(연구보고서), 삼성경제연구소, 2000
- 이종영, 기업윤리 : 이론과 실제, 삼영사, 1999.
- 전경련, 윤리경영 추진현황과 과제(CEO 대상 설문조사 결과), 2005.
- 최인철, 윤리경영의 선진사례와 도입방안, 삼성경제연구소, CEO Information, 제351호, 2002
- 최인철 외, 윤리경영의 선진사례와 도입방안, 삼성경제연구소, 2002.
- “건설법 ‘부실시공’ 속빈강정 우려” , 2005. 11. 11, 경향신문.
- “건설비리 ‘영업정지’ 실효성 있을까” , 2005.11.11, 내일신문.

[외국문헌]

- Carroll, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, Academy of management Review, No.4 1979.
- Goodpaster, K. E. Business Ethics: The Field and the Course, in W. M. Hoffman, J. M. Moore, & D. A. Fedo, Corporate Governance and institutionalizing Ethics, Toronto, Lexington book, 1983.
- Richard L. Daft, Organization Theory and Design, Thomson Learning, 2004

[인터넷]

- 투명사회협약실천협의회 홈페이지, <http://www.pact.or.kr/index.php>
- SR표준화 포럼 홈페이지, <http://www.kssn.net/SR/default.asp>
- 포스코 윤리경영 홈페이지, <http://www.posco.co.kr/homepage/docs/kr/company/ethics/s91a3000040c.html>
- GE Korea 윤리경영 홈페이지, <http://www.ge.co.kr/commitment/ethics.html>

윤리경영 실천수준 설문조사

안녕하십니까?

저는 성신여자대학교 인력대학원에서 인사관리를 전공하고 있는 권순걸입니다.

현재 기업의 윤리경영과 관련한 논문을 준비 중에 있으며, 그 일환으로 기업의 윤리경영 실천수준을 파악하기 위한 설문조사를 실시하고 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 내용은 본 연구를 성공적으로 수행하는데 많은 도움이 될 것 입니다. 아울러 본 설문에 대한 응답내용은 무기명으로 통계 처리되며, 연구목적에만 사용될 뿐, 연구 이외의 어떠한 목적으로도 사용되지 않을 것을 약속하오니, 성의 있고 솔직하게 응답해 주시기를 부탁드립니다.

끝으로 본 설문에 응답해 주신 귀하께 진심으로 감사를 드립니다.

2005년 12월

성신여자대학교 인력대학원 인사관리전공

지도교수 : 김 영 기

석사과정 : 권 순 걸

[윤리경영 실천수준 설문조사]

1. 다음은 귀사의 윤리경영 실천 수준을 확인하기 위한 질문입니다. 해당 항목에 표시하여 주시기 바랍니다.(본 설문은 개정된 미연방 판결지침을 토대로 구성하였으며, 윤리경영을 추진하는 타사와 수준을 비교하여 답변하시기 바랍니다).

구 분	매우 그렇다	그렇다	그런 편이다	보통이다	그렇지 않은 편이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
1) 귀사는 임직원 및 관련 이해관계자가 준수하여야 할 실질적인 윤리강령(규범) 및 절차를 수립하여 운영하는지요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 귀사는 윤리경영이 적절하게 운영되고 있는지 관리 감독하는 적절한 기구(예: 이사회, 윤리위원회 등)를 가지고 있나요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3) 귀사는 윤리경영 업무를 담당하는 고위직 임원을 임명하여 운영하고 있는지요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4) 귀사는 윤리경영의 실행 책임이 주어진 적절한 조직과 인원이 있는지요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5) 귀사는 모든 종업원 및 이해관계자에게 윤리경영을 실천토록 적절한 교육 및 홍보 활동을 수행하고 있는지요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6) 귀사는 종업들에게 보복의 두려움 없이 다른 사람의 윤리 위반행위를 신고토록 권장하는 제도를 운영하고 있나요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7) 귀사는 윤리위반 행위를 예방하거나, 반대로 예방하지 못한 경우에 적절한 인센티브 또는 처벌 조치를 취하고 있나요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8) 귀사는 윤리위반 행위를 감지하기 위하여 모니터링 및 감사를 실시하며, 주기적으로 이를 평가하고 있는지요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9) 귀사는 주기적으로 윤리위반 Risk를 평가하고 Risk를 줄이기 위한 제도개선 조치를 취하고 있나요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10) 귀사는 윤리 위반행위에 관련되었거나 윤리경영에 부적합한 직원을 배제하려는 노력을 하고 있는지요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11) 귀사는 윤리위반 행위가 발생하였을 경우 재발방지를 위하여 제도개선을 포함한 적절한 조치를 취하고 있나요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12) 귀사는 관련 회사에 윤리경영 프로그램이 도입, 확산되도록 지원하고 있는지요? < >	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2. 다음은 귀사의 윤리강령에 관한 질문입니다.

1) 귀사가 윤리강령 및 세부 가이드라인을 제정한 년도는?

- 윤리강령 (명칭: , 제정 년도:)
- 세부 가이드라인 (명칭: , 제정 년도:)

2) 귀사의 윤리강령(세부 가이드라인)은 어느 정도 상세하게 되어 있나요? < >

- ① 구체적인 행동기준까지 상세하게 규정(예: 선물을 주고 받을 수 있는 경우 등)
- ② 어느 정도 구체적인 행동기준까지 규정
- ③ 선언적으로 개략적인 방향 정도만 제시
- ④ 기 타 ()

3. 다음은 귀사의 윤리경영 추진조직 및 인원에 관한 질문입니다.

1) 귀사는 별도의 윤리경영 추진 조직이 있습니까? < >

- ① 예 ② 아니오

2a) 별도의 윤리전담 조직이 있는 경우 조직명칭 및 인원은?

(조직명칭: , 인원: 명, 조직책임자 직위:)

2b) 전담조직이 없고 다른 업무와 병행하여 추진하는 경우 조직명칭과 인원은?

(조직명칭: , 인원: 명, 조직책임자 직위:)

3) 향후 귀사의 윤리경영 조직 및 인원을 어떻게 운영할 계획입니까? < >

=====

다음은 본 설문자료의 분석과 분류에 필요한 질문입니다. 다른 목적으로 절대 사용되지 않음을 약속 드립니다. 응답해 주시면 감사하겠습니다.

1. 기 업 명:

2. 응답자 인적사항(부서: , 성명: , 연락처:)

3. 귀사의 업종은? < >

① 제조업 ② 금융업 ③ 서비스업 ④ 건설 ⑤ 기타 ()

4. 귀사의 지난해 매출액은? (억원)

5. 귀사의 '05.11월말 기준 상시 임직원은 몇 명 입니까? (약 명)

Measures to Establish Ethical Management
in Korean Corporations
– Based on Case Studies

Since the financial crisis in 1997, there has been increasing pressure to implement ethical management in Korean companies. International organizations including the WTO, OECD and the World Bank have tried to promote multi-lateral negotiations, known as the Corruption Round, with the aim of preventing corruption such as bribery in international trade. Non-governmental organizations such as the Transparency International have actively advocated anti-corruption movements and stronger compliance to ethical standards. Domestically, the pressure from the government and citizen' s group is increasing as well.

These environmental changes have become risk factors for companies to introduce the code of ethics and to implement ethical management and thus the phrase, “ Business ethics is a new form of competitiveness in 21st century” has become common.

The Federation of Korean Industries carried out a survey of the nation's top 500 corporations on ‘The Status of Ethical Management and Problems’ in June 2005. The results showed that 88 percent of the 164 companies which responded continuously educate their employees on this issue. However only 62% stated that they had

adopted a code of conduct and only 31% had established an organization dedicated to ethical management. The results show that a systematic mechanism is still lacking for the establishment of ethical management.

This thesis aims to evaluate the levels of ethical management practice within domestic corporations which have implemented ethical management through conducting surveys and to present measures or programs for the establishment of ethical management in Korean companies based on benchmarking of other well-known companies. This thesis ultimately aims to suggest or provide some guideline for organizations which plan to implement or are promoting ethical management.

The results of the survey show that granting incentives or giving out punishments depending on the results of ethical management are insufficient in those companies which practice ethical management. As evident through case studies of POSCO and GE, the establishment of a practical system is essential for the successful implementation and promotion of an effective ethical management.

This thesis presents the need for the CEO's strong will and leadership, maintenance of an ethical management system and the enhancement of the expertise of the staff involved. Moreover the thesis presents the need for the government to create a social atmosphere through providing legal and systematic support.

The research faced many difficulties including unwillingness on the part of companies to disclose information on the status of ethical management situation. I hope that other in-depth studies will follow in the near future in order to derive a more realistic and an effective measure for the establishment of ethical management.