『공기업 윤리경영 모델』

2006. 2

주관기관: (주)에코프론티어

국가청렴위원회

목 차

제	1 장 연구의 추진 배경 및 목표	• 1
1.	연구의 추진 배경	. 3
2.	연구의 목적	. 4
	윤리경영의 정의	
제	2장 국내외 윤리경영 평가모델 및 가이드라인	· 7
1.	윤리경영 관련 글로벌 스탠다드	. 9
	1.1 OECD 다국적 기업 가이드라인	
	1.2 UN Global Compact	
	1.3 GRI 지속가능성 보고서 가이드라인	16
	1.4 Ethical Trading Initiative(ETI)	22
	1.5 Social Accountability 8000(SA8000)	22
	1.6 BCMSS(기업행동규범시스템) ······	
2.	글로벌 윤리경영 평가모델	
	2.1 DJSI(DowJones Sustainability Indexes)	29
	2.2 FTSE4Good 지수 ······	30
	2.3 IVA TM (Intangible Value Assessment)	
	2.4 CoreRatings의 기업사회책임평가모델	
3.	국내 윤리경영 모델	39
	3.1 경실련 경제정의지수(KEJI INDEX) ······	
	3.2 산업자원부 윤리경영 평가모델(KoBEX)	43
	3.3 환경운동연합 지속가능경영평가 가이드라인	44
껣	3장 윤리경영 운영현황 및 우수사례	17
	1절 해외 기업의 윤리경영 우수사례	
1.	고객 관련	
	1.1 존슨앤존슨(Johnson & Johnson) ······	
	1.2 Companhia Vale de Rio Doce	
2.	임직원 관련	
	2.1 인터내셔널 페이퍼(International Paper) ······	
	2.2 데이진(帝人)	
3.	협력사 관련	
	3.1 Adidas-Salomon ·····	
	3.2 CH2M HILL and Nike	
4.	지역사회 관련	59

	4.1 Severn Trent ·····	59
	4.2 Shell	60
5.	일반사회 관련	63
	5.1 ABB	64
	5.2 Statoil ·····	64
6.	환경 관련	67
	6.1 Norsk Hydro ·····	67
	6.2 Dow	69
제	2절 국내 기업의 윤리경영 운영현황 및 우수사례	71
1.	국내 기업의 윤리경영 운영현황	71
	1.1 삼성전자	
	1.2 GS칼텍스정유	
	1.3 한국전력공사(KEPCO) ····································	75
	1.4 한국토지공사	77
	1.5 삼성SDI ·····	
	1.6 국민은행	79
2.	국내 공기업의 윤리경영 현황	81
	2.1 국내 공기업의 부패 관련 원인 및 대책	81
	2.2 국내 공기업의 윤리경영 현황	83
저] 4 장 공기업 윤리경영 모델	87
제	1절 윤리경영 모델 개발 방향	89
1.	국내 공기업 윤리경영 현황 진단	89
	윤리경영 모델 개발 방향	
	2.1 국내 모델과의 비교	
	2.2 해외 모델과의 비교	
	2.3 공기업 윤리경영 모델의 특징	
제	2 절 공기업 윤리경영 모델의 구성 요소	97
1.	윤리경영 모델의 내용 체계	97
	윤리경영 세부 매뉴얼	
۷.	2.1 방침	
	2.1 중점 2.2 조직 및 시스템	
	2.3 실행 프로그램: 고객	
	2.4 실행 프로그램: 임직원 ···································	
	2.5 실행 프로그램: 협력사	
	2.6 실행 프로그램: 일반사회	

2.7 실행 프로그램: 환경	145
제3절 공기업 업종별·규모별 가이드라인	152
제4절 공기업 윤리경영 진단매뉴얼	
1. 방침	156
2. 조직 및 시스템	158
3. 실행프로그램: 고객	161
4. 실행프로그램: 임직원	163
5. 실행프로그램: 협력사	166
6. 실행프로그램: 일반사회	168
7. 실행프로그램: 환경	170
제5장 모기업-협력사 윤리경영 유인모델	173
1. 윤리경영 보급 및 확산	
1.1 윤리방침 제정 권고 및 지원	
1.2 윤리경영 교육 실시	
2. 윤리경영 모니터링 및 개선 요구	178
3. 협력사 윤리경영역량 강화	184
3.1 협력사 윤리경영구축 지원사업	
3.2 윤리구매(Ethical Sourcing) 도입 ·······	185
제6장 모델의 시범적용 및 향후 활용방안	189
제1절 윤리경영 모델의 시범적용	191
제2절 윤리경영 모델의 향후 활용방안	197
1. 진단 프로그램 운영	197
1.1 진단 준비(1단계)	
1.2 내부 역량 진단(2단계)	
1.3 이해관계자 인식도 조사(3단계) ····································	
1.4 신단 결사 군식(4년세)	201
2. 시상제도 및 인증제도 도입	203
참고문헌	207

<표 차례>

<丑	2.1> 글로벌 스탠다드 분류	·· 11
<班	2.2> 글로벌 스탠다드의 속성별 분류	·· 12
<丑	2.3> GRI 지속가능경영 보고서 가이드라인 2002 ······	·· 17
<班	2.4> GRI 가이드라인 성과지표 세부 내용	·· 17
<丑	2.5> GRI 가이드라인의 경제성과지표 ······	·· 18
<丑	2.6> GRI 가이드라인의 환경성과지표 ······	·· 18
<弫	2.7> GRI 가이드라인의 사회성과지표(고객관련) ······	20
<丑	2.8> GRI 가이드라인의 사회성과지표(사회부분) ····································	·· 21
	2.9> BCMSS가이드라인 주요 내용	
<丑	2.10> 글로벌 윤리경영 프레임워크	28
<丑	2.11> 다우존스지속가능성지수(DJSI)의 평가요소 ······	29
	2.12> FTSE4Good 항목별 지표	
<丑	2.13> FTSE4Good 산업기준 환경영향 분류(EIRiS 산업별 분류에 따름) ·····	32
<丑	2.14> FTSE4Good 환경영향정도에 따른 적용기준	32
<班	2.15> FTSE4Good 사회적 및 이해관계자 관련 기준	33
<丑	2.16> FTSE4Good 인권관련기준(4가지 조건 중 1가지 이상 충족)	33
	2.17> Innovest사의 IVA TM (Intangible Value Assessment) ····································	
<丑	2.18> CoreRatings의 기업사회책임평가모델(Corporate Responsibility Rating)	38
<丑	2.19> 국내 윤리경영 프레임워크	39
	2.20> 국내외 윤리경영 모델의 비교분석	
<丑	2.21> 경실런 경제정의지수(KEJI INDEX)	·· 41
<丑	2.22> KoBEX 공통지표(CI: Common Index) ·····	·· 43
<丑	2.23> 환경운동연합 지속가능경영 평가 가이드라인	·· 45
	3.1> 한국전력 윤리경영시스템 개요	
	3.2> 한국토지공사 윤리경영시스템 개요	
	3.3> 국민은행의 윤리경영 실행 프로그램	
<丑	3.4> 국내 공기업의 윤리경영 현황	85
	4.1> 국내외 윤리경영 모델의 비교분석	
	4.2> 국내 공기업 윤리경영 현황 진단	
	4.3> 국내 윤리경영 모델과의 비교	
	4.4> 윤리경영 실천을 위한 3C ·····	
	4.5> 공기업 윤리경영 모델 내용체계	
	4.6> 공기업 윤리경영 모델 세부 내용체계	
	4.7> 세부 실행프로그램(방침: 윤리방침)	
	4.8> 공직유관단체 표준안(제3안) 중 윤리강령 구성요소	
	4.9> 공직유관단체 표준안(제3안)중 행동강령 구성요소	
<亞	4.10> 세부 실행프로그램(방침: 윤리경영의지)	108

<丑	4.11>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(방침: 윤리경영의지)	· 108
<丑	4.12>	세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 추진조직)	· 112
<丑	4.13>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 추진조직)	· 112
<丑	4.14>	세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 추진전략)	· 115
<丑	4.15>	세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 성과관리)	· 116
<丑	4.16>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 성과관리)	· 116
<丑	4.17>	윤리경영 교육 기획(예시)	· 117
<丑	4.18>	윤리경영 성과지표(案)	· 120
<丑	4.19>	평가 및 포상제도 운영(예시)	· 120
<丑	4.20>	세부 실행프로그램(고객: 고객만족)	· 121
<丑	4.21>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(고객: 고객만족)	· 121
		세부 실행프로그램(고객: 고객보호)	
<丑	4.23>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(고객: 고객보호)	· 124
		세부 실행프로그램(임직원: 노사관계)	
		세부 실행프로그램(임직원: 인적자원관리)	
<丑	4.26>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(임직원: 인적자원관리)	· 127
		세부 실행프로그램(임직원: 보건안전)	
<丑	4.28>	사업장내 안전보건교육(산업안전보건법 제31조, 동법 시행규칙 제33조)	· 130
<丑	4.29>	세부 실행프로그램(협력사: 계약투명성)	· 132
<丑	4.30>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(협력사: 계약투명성)	· 132
<丑	4.31>	세부 실행프로그램(협력사: 협력사관계)	· 135
<丑	4.32>	세부 실행프로그램(일반사회: 사회공헌)	· 137
<丑	4.33>	공기업 규모별 세부 실행프로그램(일반사회: 사회공헌)	· 137
		효율적인 사회공헌활동의 추진을 위한 기업 사회공헌 지표(전경련)	
<丑	4.35>	전략적 사회공헌 사례	· 142
<丑	4.36>	세부 실행프로그램(일반사회: 정보공개)	· 143
		공기업 규모별 세부 실행프로그램(일반사회: 정보공개)	
		기업 정보공개 체계	
		세부 실행프로그램(환경: 환경경영)	
		환경보고서 가이드라인 주요 내용	
<丑	4.41>	환경성과평가 가이드라인 주요 내용	· 148
		세부 실행프로그램(환경: 환경위험관리)	
<丑	4.43>	주요 정부투자기관의 업종별 분류	· 152
		공기업 규모별 윤리경영 실행프로그램	
		공기업 업종별 특성(제조업)	
		공기업 업종별 특성(서비스업)	
		공기업 업종별 특성(건설업)	
		윤리경영 진단매뉴얼(방침: 윤리방침)	
		윤리경영 진단매뉴얼(방침: 윤리경영의지)	
		윤리경영 진단매뉴얼(조직 및 시스템: 추진조직)	
<丑	4.51>	윤리경영 진단매뉴얼(조직 및 시스템: 추진전략)	· 159

<丑	4.52>	윤리경영 진	단매뉴얼(조직 및 시스템: 성과관리)	160
<班	4.53>	윤리경영 진	단매뉴얼(고객: 고객만족)	161
<丑	4.54>	윤리경영 진	단매뉴얼(고객: 고객보호)	162
<班	4.55>	윤리경영 진	단매뉴얼(임직원: 노사관계) ·····	163
<丑	4.56>	윤리경영 진	단매뉴얼(임직원: 인적자원관리)	164
<丑	4.57>	윤리경영 진	단매뉴얼(임직원: 보건안전)	165
<丑	4.58>	윤리경영 진	단매뉴얼(협력사: 계약투명성)	166
<丑	4.59>	윤리경영 진	단매뉴얼(협력사: 협력사관계)	167
<丑	4.60>	윤리경영 진	단매뉴얼(일반사회: 사회공헌)	168
<丑	4.61>	윤리경영 진	단매뉴얼(일반사회: 정보공개)	169
<丑	4.62>	윤리경영 진	단매뉴얼(환경: 환경경영)	170
<丑	4.63>	윤리경영 진	단매뉴얼(환경: 환경위험관리)	171
<丑	5.1>	PHILIPS社의	협력사 윤리경영 체크리스트	179
<丑	5.2>	협력사 진단	체크리스트	182
<丑	5.3>	협력사 피드백	백 체크리스트	183
<班	6.1>	윤리경영모델	시범적용 시 주요 논의 내용	191
<丑	6.2>	시범적용 대성	상 기관별 주요 특성	193
<班	6.3>	시범적용 대성	상 기업의 윤리경영 추진 현황	194
<班	6.4>	시범적용 대성	상 기업 주요 의견	195
<丑	6.5>	진단프로그램	운영안(案)	197
<班	6.6>	주요 내부 이	해관계자 설문 내용	200
<丑	6.7>	진단결과보고	서(예시) ·····	202
			항목(예시)	
<班	6.9>	시상제도 운영	영안(案)	204
<丑	6.10>	윤리경영우수	수기업 인증제도 운영안(案)	205

<그림 차례>

[그림	1.1] 윤리경영 모델개발 주진방향	···· 4
[그림	1.2] 지속가능경영의 패러다임의 변화	···· 6
[그림	1.3] 지속가능발전기업협의회(KBCSD) 지속가능경영 프레임워크	6
[=]	2.41 그그뭐 ㅊ테리트이 추린	10
	2.1] 글로벌 스탠다드의 흐름	
	2.2] 글로벌 스탠다드의 영역별 분류	
	2.3] 글로벌 스탠다드의 이해관계자별 분류	
	2.4] 지속가능경영 보고서 발간기업 추이(GRI)	
	2.5] 지속가능경영 보고서 발간 현황(상위 20개국)	
	2.6] 경제, 사회, 환경의 Triple Bottom Lines 모델 ···································	
	2.7] 이해관계자 중심의 Multi-Stakeholders 모델 ···································	
_	2.8] DJSI의 성과	
	2.9] Innovest사의 IVA™ 모형의 구조 ···································	
	2.10] Innovest 평가모형의 실증(CalPERS 사례)	
[그림	2.11] Innovest 평가모형의 실증(자동차산업)	·· 36
_	3.1] 한국전력의 윤리경영 추진방향	
	3.2] 한국토지공사 윤리경영 프레임워크	
	3.3] 삼성SDI 지속가능경영 프레임워크 ·····	
[그림	3.4] 국내 공기업의 부패관련 원인 및 대책	·· 82
「그리	4 11 고기어 우리겨여 ロ데이 저이 미 저그바시	ດວ
	4.1] 공기업 윤리경영 모델의 정의 및 접근방식 4.2] 해외 윤리경영 모델과의 비교	
	4.2] 애기 윤디경영 모델의 발전단계(Roadmap) ····································	
	4.4] 윤리경영 추진조직(예시)	
[4	4.5] 사회공헌참여도와 본업연관성	143
[그림	5.1] 모기업-협력사 윤리경영 유인 체계	175
[그림	5.2] 영국 Vodafone사의 협력사 체크리스트 사례	178
	5.3] 협력사 윤리경영 구축 지원사업(案)····································	
	5.4] 윤리구매의 발전과정	
_		
[그림	6.1] 진단 프로그램 진행 프로세스	198
[그림	6.2] 윤리경영 시상제도(案)	203
	6.3] 윤리경영모델 활용방안: 시상 및 인증제도	

제1장 연구의 추진 배경 및 목표

제1장 연구의 추진 배경 및 목표

1. 연구의 추진 배경

윤리경영은 세계화(Globalization), 개방화의 급속한 진전과 함께 국제사회에서 기업의핵심가치로 부각되고 있다. 윤리적인 의사결정은 단 한번의 실수로 기업이 도산할 수도 있는 치명적인 위험(Risk)영역에 속한다. 엔론(Enron)사태 이후 기업의 준법정신을 높일수 있는 근본 처방으로서 기업윤리가 강조되는 등 90년대 중반부터 해외 선진기업을 중심으로 윤리경영이 기업의 최대 관심사로 떠오른 가운데 기업의 비중과 역할이 커지면서투명경영 및 사회적 책임에 대한 요구가 증대되고 있으며, OECD(Organisation for Economic Co-operation and Development), WTO(World Trade Organization), UN(United Nations) 등 국제기구를 중심으로 비윤리적 기업 생산 제품 및 서비스의 국제시장 진입을 규제하는 '윤리라운드'(Ethics Round)가 강화되고 있는 추세이다. 또한 미국 등 선진국에서는 윤리경영을 글로벌 스탠다드화 하려는 움직임이 두드러지고 있다.

이러한 시대적 흐름에 맞추어 윤리경영을 도입·운영하는 국내기업들이 점증하고 있으며, 기업의 지속성 및 국제경쟁력 유지를 위해서는 윤리경영이 필수적이라는 인식이 확산되고 있다. 외환위기 이후 기업에 대한 국민들의 기대심리가 더욱 높아졌으며, 기업의 사회적 책임을 강하게 요구하고 있다.

그러나 국내기업의 윤리경영 수준은 다소 낮은 상황인 것이 현실이다. 국내기업들은 윤리방침 제정, 윤리 담당부서 설치 등 제도 정비에 중점을 둠에 따라 실질적인 윤리경영 실천은 크게 미흡한 수준이며 이를 윤리경영을 자선행위 정도로 인식하고 있다. 또한 모기업과 협력업체간 비리, 불공정 거래 발생 등 부패의 발생이 윤리경영의 미정착으로 인한 것이라고 인식하고, 윤리경영에 대한 변화 추세를 인식하고는 있으나 아직까지는 시급한 경영과제로 받아들이지는 않고 있다.

한편 해외의 윤리경영 수준을 평가·진단할 수 있는 틀(Framework)은 그 나라의 경영환경, 관행, 의식구조 등을 반영하고 있어 우리나라의 실상과는 상당한 괴리가 있어서 국내기업들이 벤치마킹하고 있는 선진국의 윤리경영 모델은 운용 및 실천에 있어 많은 어려움이 뒤따르고 있다. 이러한 점을 감안하여 우선 공기업들에 대해 한국의 경영환경에 부합하는 윤리경영을 도입·실천할 수 있도록 모델을 개발·보급함으로써 윤리경영의 확산과 정착을 도모할 필요가 있다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 국내 공기업을 위한 윤리경영 추진 방향을 제시하고, 공기업 윤리경 영의 모델을 개발하고, 기업들이 자체적으로 진달할 수 있는 자가진단 매뉴얼을 개발하 며, 이 모델을 활용하여 윤리경영을 지속적으로 확장시킬 수 있는 제도적인 방안을 개발 하는 것이다. 아울러 윤리경영 모델의 시범적용 및 향후 활용방안을 제시하는 것을 그 목 적으로 한다.

기존에 발표되었던 산업계, 학계, 국내 윤리경영 평가 모형 및 가이드 조사 NGOs 등의 윤리경영 관련 평가모형/항목 조사 기업 부패의 원인과 유형, 대책에 대한 기업 담당자 워크숍 및 관련 연구문헌 등 조사 국내 공기업 부패방지 실태와 원인 조사 공기업 및 민간기업의 우수 윤리경영 목표, 활동범위, 세부 프로그램, 조직, 성과와 보상체계 등에 대한 조사 국내 공/민간기업의 윤리경영 우수사례 조사 다우존스지속가능성지수. 글로벌 금융기관들의 윤리경영 평가 모형 조사 FTSE4Good지수, Innovest IVA모델, CoreRating 모델 등 조사 UN Global Compact, GRI, ISO/SR, 윤리경영 관련 글로벌 스탠다드 조사 SA8000, Business Principles for Countering Bribery 등 조사 공기업 윤리경영 공기업 사회전반의 모델(案) 개발 윤리경영 관련 모기업 및 협력업체 윤리경영 유인모델 개발 네트워크 이해관계자 의견 수렴 활동 공기업 공기업제공 지역·산업별 지정(시상) 우수사례 윤리경영 제도 개발 (자가진단) 홍보 및 설명회 발굴 및 공유 모형 개발

[그림 1.1] 윤리경영 모델개발 추진방향

3. 윤리경영의 정의

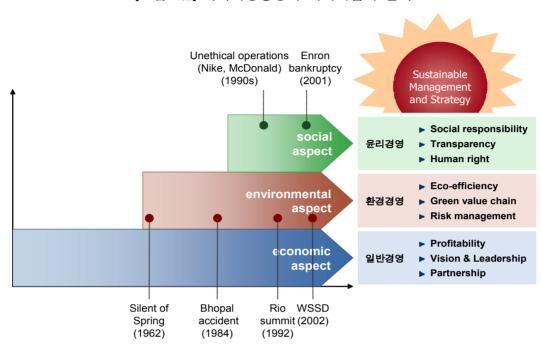
윤리경영은 전 세계적인 시대적 흐름이며, 글로벌 경쟁시대에 대응하기 위한 필수적인 요소로서, 2001년 SONY사가 금지물질인 카드뮴 검출로 인해 2,000억 원 이상의 재정적 손실을 보았던 사례나, 나이키의 동남아 저개발국가 협력업체에서의 아동노동으로 인한 불매운동 사례, 엔론의 분식회계로 인한 파산사례 등은 기업의 윤리적, 사회적, 환경적 책임의 중요성을 다시 한번 부각시키는 최근 사건 이였다.

이러한 사례는 과거 기업평가의 절대적 기준으로 자리 잡고 있던 재무적 성과의 차원을 벗어나 현재는 윤리경영의 실현이 기업의 궁극적 가치증대에 직·간접적으로 연결되어 있음을 보여준다고 할 수 있겠다. 이러한 노력의 일환으로 Fortune誌 선정 250대 기업 중 45%가 자사의 윤리적, 사회적 책임과 관련한 활동 및 실적을 매년 지속가능경영 보고서(Sustainability Report)를 통하여 외부에 공표하고 있으며, 그 수는 계속 증가하고 있는 추세이다.

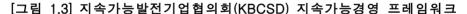
본 연구에서는 "윤리경영"을 협의(狹義)의 윤리경영을 포함한 지속가능경영(CSM: Corporate Sustainability Management)이라고 정의하였다. 지속가능경영에 대한 정의는 전세계적으로 학제적, 실무적 정의가 다양하게 제기되고 있다.

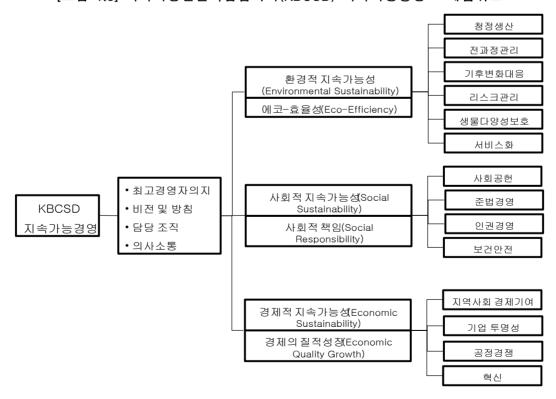
지속가능경영에 대한 정의를 내리기 위해 관련 용어에 대한 일반적으로 널리 알려져 있는 정의들은 다음과 같다. Reed(2001)는 Corporate Sustainability란 "주주가치를 제고시키는 동시에 외부 이해관계자들에 대한 사회 및 환경적 가치를 부가하려는 기업전략"이라 정의하고 있다. 또한 세계 산업계의 대표기관 중 하나인 WBCSD(2002)의 경우 "Corporate Social Responsibility"를 지속가능경영의 개념으로 제시하고 있으며, 이는 기업이 "근로자, 그들의 가족, 지역사회와 사회전반의 삶의 질을 개선시키며 이들과 더불어지속가능한 경제적 발전을 하기위한 기업들의 노력"이라 정의하고 있다. 그리고 EU(2002)에서는 기업 사회 책임(Corporate Social Responsibility)을 "기업이 자발적으로 기업의 비즈니스 활동과 이해관계자와의 상호관계에 있어 사회적, 환경적 관심을 통합적으로 반영하는 개념"으로 정의하고 있다. 또한 지속가능경영을 설명하기 위하여 트리플바텀라인(Triple Bottom Line)이란 용어가 많이 사용되는데 Elkington(1997)에 따르면 "트리플바텀라인이란 기업이 경제적으로 생존가능하고, 환경적으로 건전하며 사회적으로 책임이 있도록 조화로운 노력을 하는 상황"으로 정의하고 있다. 이에 국내 지속가능경영을 위한 기업 협의체인 KBCSD(2004)에서는 "지속가능경영(CSM: Corporate Sustainability Management)이란 지속가능발전의 환경, 경제, 사회 지속가능성을 위해 기업이 노력하는

동시에 이에 따른 리스크를 최소화하고 주주가치를 포함한 기업 가치를 제고 시키려는 경영활동"이라 정의하였다.



[그림 1.2] 지속가능경영의 패러다임의 변화





제2장

국내외 윤리경영 평가모델 및 가이드라인

제2장 국내외 윤리경영 평가모델 및 가이드라인

앞에서 정의한 바와 같이 본 연구에서의 윤리경영의 개념은 기업의 지속가능경영의 개념과 유사하다. 지속가능경영이란 경제, 사회, 환경의 포괄적 관점에서 지속가능성을 위해 기업이 노력하는 동시에 이에 따른 리스크를 최소화하고, 기업가치를 제고시키려는 경영활동이다.

유럽의 경우 "지속가능한 발전"의 개념이 제시되면서 경제, 사회, 환경의 Triple Bottom Lines의 구조를 가지고 있는 윤리경영이 정착되고 있다. 주로 "환경경영"에서 시작되었으며, 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자와의 균형있고 책임있는 "Multi-Stakeholders" 모델로 정착되고 있다.

반면에 미국, 영국 등의 윤리경영은 유럽과는 달리 기업의 사회적 역할에 초점을 둔 "기업의 사회책임(CSR: Corporate Social Responsibility)"으로 발전되어 왔다. 초기에는 일반대중과 지역사회 또는 주주에 대한 책임을 중심으로 발전되었으나, 지속가능한 발전의 개념이 구체화되면서 점차 경제, 사회, 환경의 틀로 확장·발전되고 있다.

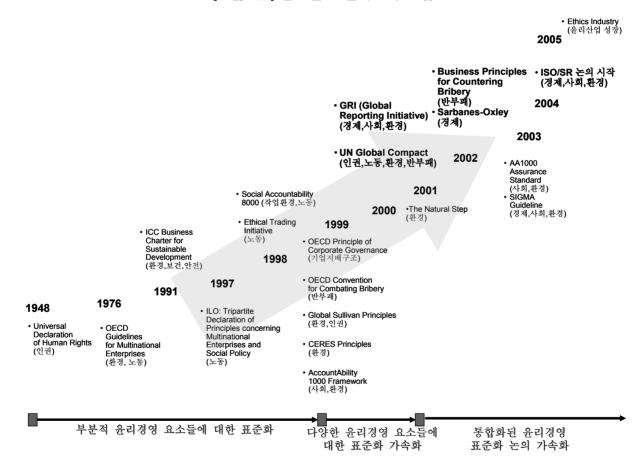
아시아 지역의 경우 일본을 제외하면 윤리경영 수준은 그다지 우수하지 못한 실정이다. 일본의 경우 유럽과 미국의 장점을 받아들이면서도 "기업시민주의(Corporate Citizenship)"를 강조하고 있다. 정부정책과 맞물리면서 환경경영과 준법(Compliance)경영을 중심으로 시작되었으나, 최근 몇 년간 글로벌 스탠다드에 적합한 형태로 전환 중에 있다.

1. 윤리경영 관련 글로벌 스탠다드

기업의 지속가능성에 대한 다양한 글로벌 스탠다드가 대두되고 있다. 과거에는 인권이나 환경, 노동환경 등 특수 이슈에 대한 스탠다드들이 주를 이루었으나 1990년대 후반부터는 기업의 경제, 사회, 환경적인 측면을 동시에 고려하는 스탠다드가 대두되고 있다. 따라서 윤리경영을 추진한다는 것은 넓은 의미에서 새로운 글로벌 스탠다드에 대응하는 것을 시사한다고 할 수 있다.

그 동안 지속가능성의 윤리, 사회, 환경 측면의 글로벌 스탠다드가 제정되다가 2000년 대에 들어서면서 비로소 경제, 사회, 환경이 통합된 지속가능성에 대한 글로벌 스탠다드들이 제정·강화되고 있다. 가장 대표적인 스탠다드로는 UN Global Compact와 Global Reporting Initiative를 들 수 있으며, 이후 미국의 대규모 회계부정사건 이후 발효된 Sarbanes-Oxley 법과 SIGMA Guidelines 등으로 그 흐름이 이어지고 있다. 특히 Sarbanes-Oxley법 발효 이후 미국을 중심으로 하는 "윤리산업(Ethics Industry)"의 규모가점점 확대되어가고 있는 추세이다.

[그림 2.1] 글로벌 스탠다드의 흐름



- 10 -

<표 2.1> 글로벌 스탠다드 분류

스탠다드	연도	기관성격	속성	영역
AccountAbility 1000 Framework (AA1000)	1999	NGO	Process	사회, 윤리(반부패)
AA1000 Assurance Standard	2003	NGO	Process	환경, 사회
Business Principles for Countering Bribery	2000	NGO	Process and performance	반부패, 사회책임
CERES Principles	1999	NGO	Process and performance	환경
Ethical Trading Initiative: Base Code(ETI)	1998	국제기구	Process and performance	노동환경
UN Global Compact	2000	국제기구	Performance	환경, 인권, 노동, 반부패
Global Reporting Initiative(GRI)	1997	NGO	Process	경제, 사회, 환경
Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility	1999	기업	Performance	환경, 인권, 반부패
ICC Business Charter for Sustainable Development	1991	기업	Process	환경, 노동
International Labour Organisation: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy(ILO)	1997	국제기구	Performance	노동
The Natural Step Principles(TNS)	2001	기업	Performance	환경
Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprise with Regard to Human Rights	2001	국제기구	Process and Performance	반부패, 노동, 인권, 환경, 고객만족
OECD Convention for Combating Bribery of Foreign Officials in International Business Transactions	1999	국제기구	Performance	반부패
OECD Guidelines for Multinational Enterprises	1976	국제기구	Performance	경제, 사회, 환경
OECD Principles of Corporate Governance	1999	국제기구	Process and Performance	기업지배구조
Social Accountability 8000(SA8000)	1998	NGO	Process and Performance	노동환경
Universal Declaration of Human Right	1948	NGO	Performance	인권

이와 함께 최근 국제표준화기구(ISO: International Standardization Organization)가 2008년을 목표로 관련된 국제표준(SR: Social Responsibility)을 개발 중에 있다. 국제표준화기구의 "기업의 사회책임" 국제표준은 향후 가장 대표적인 윤리경영 및 지속가능경영의글로벌 스탠다드가 될 것으로 예측되고 있다. 기업의 사회책임 관련한 표준규격화에 따라선진 글로벌기업들의 ISO인증을 위한 다양한 시도들이 지속적으로 이이질 전망이며, ISO9001(품질경영), ISO14001(환경경영) 등 기존 국제표준규격에 버금가는 글로벌 스탠다드로 자리 잡을 전망이다

<표 2.2> 글로벌 스탠다드의 속성별 분류

속성	스탠다드	
가이드라인 (Guiding Principle)	 The Business Principles for Countering Bribery(TI) The Ethical Trading Initiative(ETI) The Global Sullivan Principles of Social Responsibility The Global Compact(UN) Guidelines for Multinationals(OECD) Human Rights Guidelines for Companies(AA) 	
협약 (Convention)	 Universal Declaration of Human Rights(UN) Right of the Child(UN) Core Convention on Labour Standards(ILO) International Covenant on Economic, Cultural and Social Rights(UN) Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions(OECD) 	
행동강령 (Codes of Conducts)	 Charter Agreement on Labour Practices(FLA) Code of Labour Practices for the Appeal Industries(Clean Clothes) Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery(ICC) 	
운영표준 (Management Standards)	 Ethics Compliance Management System Standard 2000(Reitaku) Sustainability-Integrated Guidelines for Management(SIGMA) Standard Investors in People ISO14001(ISO) OHSAS18001(BSI) SA8000(SAI) 	
기업지배구조 (Corporate Governance)	1	
보고 및 이해관계자 관계 (Reporting and Stakeholder Engagement)	 GRI Guidelines(GRI) AccountAbility 1000 	

[그림 2.2] 글로벌 스탠다드의 영역별 분류

- ICC Business Charter for Sustainable Development
- CERES Principles • The Natural Step

환경 관련 스탠다드

노동환경 관련 스탠다드

- Ethical Trading Initiative
- Social Accountability8000
- ILO: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy

인권 관련 스탠다드

- Universal Declaration of Human Rights
- Norms with Regard to Human Rights

포괄적 스탠다드

- UN Global Compact
- Global Reporting Initiative • OECD Guidelines for Multi-
- national Enterprises Global Sullivan Principles

기업지배구조 관련

스탠다드

• OECD Principle of Corporate Governance 반부패 관련

스탠다드

- OECD Convention for Combating Bribery
- Business Principles for Countering Bribery
- AccountAbility 1000 Framework
- AA1000 Assurance Standard

[그림 2.3] 글로벌 스탠다드의 이해관계자별 분류

정부 관련 스탠다드 기업 관련 스탠다드

- ICC Business Charter for Sustainable Development
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- Business Principles for Countering Bribery

고객/NGO 관련

스탠다드

포괄적 이해관계자 스탠다드

- UN Global Compact
- Global Reporting Initiative
- Global Sullivan Principles

협력업체 관련 스탠다드

- Ethical Trading Initiative
- Universal Declaration of Human Rights

지역사회/환경 관련 CERES Principles

• The Natural Step

스탠다드

주주 관련

- 스탠다드
- AccountAbility 1000 Framework AA1000 Assurance Standard

노동조합/임직원 관련 스탠다드

- Ethical Trading Initiative
- Social Accountability 8000
- ILO: Tripartite Declaration of Principles concerning Multi-national **Enterprises and Social Policy**
- Universal Declaration of Human Rights
- Norms with Regard to Human Rights

지속가능경영과 관련하여 국내외에서 만들어진 다양한 가이드라인이 존재한다. 이 장 에서는 대표적인 해외 가이드라인인 OECD 다국적 기업 가이드라인, UN Global Compact, GRI(Global Reporting Initiative) 지속가능성 보고서 가이드라인 등을 소개하고 자한다.

1.1 OECD 다국적 기업 가이드라인

"OECD 다국적 기업 가이드라인"은 경제협력개발기구(OECD)에서 다국적기업의 사회적 책임(Social Responsibility)을 제고하기 위하여 1976년 제정된 "다국적기업 가이드라인 (Guidelines for Multinational Enterprises)"에 뇌물방지, 소비자 보호 등을 추가하여 2000년 6월 새롭게 개정한 가이드라인이다. 개정 가이드라인은 법적 구속력은 없으나, 가이드라인의 실효성을 확보하기 위하여 가이드라인을 수락한 한국을 포함한 총 33개국이 각기연락사무소(NCP: National Contact Point)를 설치하여 가이드라인에 대한 홍보 및 가이드라인의 이행과 관련하여 제기된 문제를 처리하도록 규정하고 있다. 가이드라인은 회원국공동의 명의로 다국적기업에 대해 일정한 사회적 책임을 부여하는 국제규범이라고 할 수 있다.

가이드라인의 본문은 아래와 같이 총 10장으로 구성되어 있다.

OECD 다국적기업 가이드라인

- ◆ [제1장 개념 및 원칙]: 가이드라인의 개념과 의의, 정부의 역할 등
- ◆ [제2장 일반정책]: 11개 조항의 이행항목 제시(지속가능개발, 인권존중, 지역사회 역량 강화, 인적자원 양성, 모범적 기업지배구조 등)
- ◆ [제3장 정보공개]: 기업의 활동, 구조, 재무상태 및 실적에 관한 정보의 정기적 공개 보장과 사회, 윤리 및 환경 정책에 대한 정보 공개 등
- ◆ [제4장 고용 및 노사관계]: 근로자 권리 존중, 아농노동 근절, 강제노동 근절, 차별 방지, 단체협약 지원, 현지인력 채용 및 훈련 등
- [제5장 환경]: 환경경영시스템 수립 및 유지, 목표 설정, 목표의 진척도에 대한 정기적인 감사, 전과정평가, 교육과 훈련 등
- ◆ [제6장 뇌물방지]: 투명성 강화, 징계 절차, 불법적 정치 기부 방지 등
- ◆ [제7장 소비자 이익]: 건강 및 안전에 대한 기준 충족, 정보 제공, 소비자 불만 처리 절차, 개인정보 보호 등
- ◆ [제8장 과학 및 기술]: 지적재산권 보호, 기술 및 노하우의 이전, 현지 대학 및 연구기관과의 유대 등
- ◆ [제9장 경쟁]: 반경쟁적 행위 및 협정 체결 방지 등
- ◆ [제10장 조세]: 조세 법규 준수 등

OECD 가이드라인은 지속가능성에 관한 많은 문제를 취급하고 있다. 현 시점에서 보면 낡은 지침으로 간주할 수도 있지만, 다른 기준의 기본으로 사용되어 왔다는 점에서도 알 수 있듯이, 다른 기준과 조화를 이루고 있다. 특히 UN Global Compact, Global Sullivan Principles, ICCR의 "글로벌 기업 책임"과 유사성이 있다. 이 가이드라인은 OECD를 조직적인 기반으로 하고 UN을 후원자로 두고 있는 유리한 입장에 있는 Global

Compact와 같이 신뢰성과 정당성을 부여받고 있다.

1.2 UN Global Compact

UN Global Compact은 1999년 유엔 사무총장인 코피 아난(Kofi Annan)의 제안으로 2000년 7월 만들어진 자발적인 기업 시민을 위한 이니셔티브이다. 이 협약은 10대 원칙을 전 세계 기업들의 활동에 부여하고 UN의 목적을 지지하는 활동을 촉진하는 목적을 가지고 있다. 2005년 현재 전 세계 2,300여 기업이 이 협약에 가입하고 있다. UN Global Compact의 10대 원칙은 아래와 같다. 원칙 10은 2004년 6월에 신규로 추가되었다.

Global Compact 은 법적인 구속력이 없는 협약이나 점차적으로 영향력이 강화되고 있고 전 세계적으로 인지도가 높아지고 있으며, 선진기업들이 활발하게 참여하고 있어 국내기업들도 적극적인 참여를 고려해야 할 협약이라고 할 수 있다.

글로벌 컴팩트는 세계 인권 선언, 노동의 기본 원칙 및 원리에 관한 ILO 선언 및 전세계 수뇌회담에서 채택한 의제21(Agenda 21) 환경 원칙에 기인하고 있다. 글로벌 컴팩트는 규제의 수단도 아니며, 가입 멤버의 행동이나 활동을 감시, 강제 혹은 평가하기 위한 기관도 아니다. 즉, 반드시 지켜야 할 성과 요구 사항 같은 것은 없다. 가입멤버는 인권, 노동문제 및 환경 문제를, 그 조직의 전략, 문화 및 일상 업무에 받아들이면서, 글로벌 컴팩트가 내세우는 10가지 원칙을 지키기 위해 노력해야 한다.

◆ 인권(Human Rights)

- 원칙 1: 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하여야 한다.
- 원칙 2: 기업은 인권침해에 가담하지 않아야 한다.

◆ 노동(Labour)

- 원칙 3: 기업은 결사의 자유와 단체교섭의 권리를 보장해야 한다.
- 원칙 4: 기업은 모든 형태의 강제노동을 배제하여야 한다.
- 원칙 5: 기업은 아동노동을 효과적으로 폐지하여야 한다.
- 원칙 6: 기업은 고용 및 업무에서 차별을 배제하여야 한다.

◆ 환경(Environment)

- 원칙 7: 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하여야 한다.
- 원칙 8: 기업은 환경에 대한 책임 강화에 솔선수범하여야 한다.
- 원칙 9: 기업은 환경친화적인 기술개발 및 보급을 지원하여야 한다.

◆ 바부패

- 원칙 10: 기업은 부당가격청구 및 뇌물 등 부패에 대응하여야 한다.

유엔에 기반을 둔 글로벌 컴팩트는, 전 세계에 적용할 수 있다는 강점이 있다. 한편,

산업계와 유엔의 자발성에 의존하는 성질은 실질적인 성과를 창출할 수 없고, 환경보호활동에 임하는 제사만을 보여주기 위한 기업 선전 활동에서 끝나 버린다는 비판이 NGO로부터 몇 차례 제시되기도 하였다.

특히, 실현가능한 성과의 개선을 요구하고 있지 않기 때문에, 가입 멤버는 어떤 행동도 취하지 않고 참가하고 있다는 이점만을 얻을 수 있다. 그 때문에, 글로벌 컴팩트 자문평의회는, 이 이니셔티브의 완전성을 지키기 위한 규칙 제정을 진행시키고 있다. 그에 따라, 기업이 글로벌 컴팩트와의 제휴를 오용하는 케이스를 억제하는 조항이 만들어질 예정이다.

글로벌 컴팩트는 지속가능성의 3가지 주요 영역(인권, 노동 및 환경 문제)을 실현할때, 각종 성과 기준을 보급함과 동시에, 이런 종류의 과제를 사업의 한 방법으로 받아들이도록 촉구할 수 있다. 중요한 강점 중의 하나는 글로벌 컴팩트에 참여하는 기업의 파트너십 및 이해관계자의 참여를 강조하고 있다는 것이며, 파트너가 될 가능성이 있는 모든기업은 세계화를 위한 사회적인 여러 문제에 대한 해결책으로 대립을 피하는 접근 방식이 유효하다고 생각하고 있다는 점에 있다.

1.3 GRI 지속가능성 보고서 가이드라인

GRI(Global Reporting Initiative)는 1997년 CERES1)와 UNEP2)에 의해 창설된 기구로서전 세계적이고 자발적이며 여러 이해관계자들의 참여 과정을 통해 표준화된 기업 지속가능성 보고서 가이드라인의 개발과 보급을 사명으로 하고 있다. 2000년 6월 지속가능성보고 가이드라인을 발표하였으며, 2002년 7월에 두 번째 버전의 지속가능성보고서 가이드라인을 발표하였다. 또한 2006년 이후 세 번째 가이드라인이 공표될 예정에 있다.

¹⁾ CERES는 미국의 보스턴에 본부를 두고 있는 비영리, 비정부단체로서, 회원은 각종 환경관련 단체와 사회적으로 책임 있는 투자전문가단체, 기관투자가, 노동 및 종교단체 등으로 구성되어 있다. CERES는 환경적으로 책임을 부담해야 하는 기업 활동에 대한 행동규범인 CERES원칙(이전에는 발데스원칙)을 발표한 단체이기도 하다.

²⁾ UNEP는 1972년 UNCHE(United Nations Conference on Human Envioronment:국제연합인간환경회의)의 '인간환경선언' 결의에 따라, 제27차 국제연합총회에서 환경문제에 대한 국제협력 추진기구로서 설립되었다. 환경분야에 있어서 국제적 협력촉진, 국제적 지식증진, 지구환경상태의 점검을 목적으로 한다. 프로그램은 환경보전·생태계·환경과 개발·자연재해·에너지·지구관찰·환경관리 등의 분야를 포함하고 있으며 주로 환경감시, 환경평가, 환경과 관련한 기술적·과학적 업무에 치중한다.

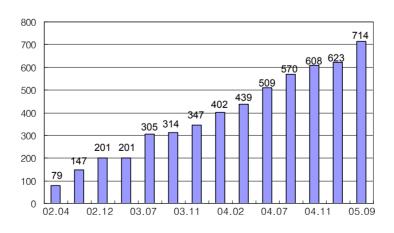
<표 2.3> GRI 지속가능경영 보고서 가이드라인 2002

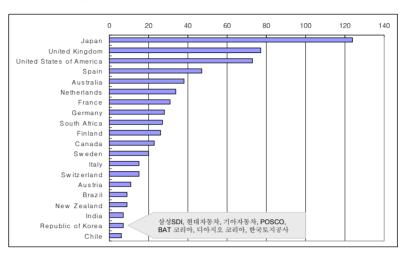
구분		정보공개항목	
비전고	· 전략	CEO의 의지표명과 기업의 장기비전 및 실천을 위한 전략	
지배구조 및	및 경영체제	장기비전 및 사회책임을 이행하기 위한 지배구조, 조직 및 경영체제, 의사소통체계	
성과	경제	고객(매출액, 시장범위), 공급(구매관련 지출, 협력사관계), 임직원 (임금 및 복리후생 비용 등) 등	
	사회	고용, 노사관계, 보건 및 안전, 교육훈련, 다양성, 기회, 차별금지, 집 회와 단체교섭의 자유, 아동노동, 강제노동, 인권, 보안 등	
	환경	생물다양성, 지구온난화 가스, 오존층 파괴, 주요 환경오염물질, 유해 물질, 용수사용 등	

<표 2.4> GRI 가이드라인 성과지표 세부 내용

구분	범주	관점
경제	직접 경제 영향	고객, 협력업체, 직원, 자본 제공자, 공공부문
환경	환경	자재, 에너지, 물, 생명다양성, 배출, 폐수, 폐기물, 공급자, 제품과 서비스, 법규준수, 운송, 종합
	노동관행과 좋은 일자리	고용, 노사관계, 보건·안전, 교육·훈련, 다양성과 기회
사회	인권	전략과 관리, 비차별, 결사와 단체 협상의 자유, 아동노동, 강제 및 강요노동, 징계관행, 보안관행, 생득권
	사회	지역사회, 뇌물과 부패, 정치자금 기부, 경쟁과 가격정책
	제품 책임	고객 보건과 안전, 제품과 서비스, 광고, 프라이버시 존중

[그림 2.4] 지속가능경영 보고서 발간기업 추이(GRI)





[그림 2.5] 지속가능경영 보고서 발간 현황(상위 20개국)

<표 2.5> GRI 가이드라인의 경제성과지표

구분	주요지표	추가지표
고객	◆ 순매출	_
工气	◆ 지리적 위치에 따른 시장분류	_
	◆ 구매한 제품, 자재, 서비스의 원가	
협력업체	◆ 벌금을 제외하고 계약 조건대로	◆ 조직과 국가별 공급업자 분류
	지불된 계약의 비율	
직원	◆ 국가별/지역별 총 종업원 수와	_
식권	보상체계	_
	◆ 대출 이자별로 분류된 자본 제공자의	
자본 제공자	분포	_
	◆ 기말 이익 잉여금의 증감	
	◆ 국가별 모든 형태의 납세액의 총합	
공공부문	◆ 국가별/지역별 수취 보조금	◆ 비핵심 사업 인프라 개발에 사용된
	◆ 현금과 현물 기부 기준으로 지역사회,	자금 총액
	민간단체 등에 대한 기부	
간접	_	◆ 조직의 간접 경제 효과
경제효과	_	▼ 포크리 신입 경세 포포

<표 2.6> GRI 가이드라인의 환경성과지표

구분	주요지표		추가지표
TII =	◆ 물 이외의 총 투입물의 양		
재료	◆ 총 원료 대비 재생 자원의 사용 비율		_
		•	재생가능 에너지사용과 에너지 효율성
	◆ 직접 에너지 사용량		향상을 위한 이니셔티브
OULTI	◆ 간접 에너지 사용량	•	주요 생산품에 대한 연간 에너지 소비
에너지	(구매한 에너지를 생산하고 운반하는데		량
	사용된 에너지의 양)	•	수송이나 에너지 집약 원료의 사용과
			같은 간접적 에너지 사용량

	T	Т	
		•	물 사용으로 인해 심각한 영향을 받는 취수원 및 생태계
물	◆ 물 사용량		재생가능한 물에 대한 비율로 표시된
	* 2 NOO		
			지하수와 지표수의 연간 소실량
		_	물 재활용 및 재사용 양
		•	생산활동을 위하여 소유, 임대 또는 관
			리하는 토지의 양
		•	구매하거나 임대한 토지 중 물이 흡수
			되지 못하는 지표면의 비율
		•	보호되어야 할 토지 위에서 행해지는
			조직의 활동이나 운영의 영향
	. 디아히 씨무조이 기조리는 나시되에나		
	◆ 다양한 생물종이 거주하는 서식지에서		
	소유, 임대 또는 관리하고 있는 토지의		동식물 서식지의 변화 및 보호되거나
생물의	위치 및 크기		복구되어야 하는 서식지의 비율
다양성	◆ 육지, 바다에서 생물의 다양성에 주요	•	퇴화된 지역에서 생태계 및 종의 보호
	한 영향을 미치는 조직의 활동이나 제		및 복구를 위한 환경목표, 프로그램,
	품 및 서비스에 대해 서술		세부목표
		•	조직의 운영에 영향을 받는 지역에 서
			식하는 생물 중 국제자연보호연맹의 멸
			종위기 동식물 명단에 올라와 있는 종
			의 수
		•	보호 지역 내 또는 주위에서 현재 운영
			중이거나 계획 중인 사업 단위
	◆ 지구 온난화 가스의 배출(CO _{2,} CH ₄ ,		
	N ₂ O, HFCs, PFCs, SF ₆).		지구온난화와 간접적으로 관련된 기타
	◆ 오존파괴물질의 사용과 배출	ľ	
	• NOx, SOx 및 기타 주요 배기가스의 발		가스의 배출
배출물	생량	•	바젤협약에서 유해 폐기물로 규정된 폐
	◆ 폐기물 발생량 및 처리방법(재활용, 소		기물의 생산, 수송, 수입, 수출
		•	폐수의 배출로 인해 심각한 영향을 받
			는 취수원 및 생태계
	◆ 주요 수계 배출물 ◆ 화학물질, 기름, 연료의 유출		
공급자	·	•	환경부문과 관련된 공급자의 성과
0 11	◆ 주요한 제품 및 서비스의 주요 환경 영	Ė	20 1 E-1 EEE OBMH OH
제품/	▼		
			_
서비스	◆ 제품의 최종 사용 단계에서 재생가능한		
	제품의 비율 및 실제 재생된 비율		
	◆ 환경 이슈와 관계된 국제적인 선언,		
규제이행	협정, 조약 및 국가의 법률에 대한		-
	불이행		
^ <i>^</i>		•	물류를 목적으로 사용되는 수송의 주요
수송	_		환경적 영향
L	1	1	

<표 2.7> GRI 가이드라인의 사회성과지표(고객관련)

구분	주요지표	추가지표
고용	 지역/국가, 위상(고용/비고용), 고용 형태별(정규/임시), 고용계약 (무한/유한/임시)별 인력 분류 지역/국가별 순 고용창출과 이직율 	◆ 법적으로 규정된 내용이상의 직원 복리
노사관계	 지역별 독립 노조소속의 직원 또는 자발적 참여직원의 비육 또는 지역, 국가별단체 협상의 적용을 받는 직원의 비율 보고 조직의 운영변화에 대한 정보, 협의, 종업원과의 협상과 관련한 정책과 절차 	◆ 의사결정 또는 경영, 기업 지배구조에 공식적인 지원 참여를 위한 조항
보건과 안전	 산업재해와 질병 기록과 통지에 대한 사례 경영진과 종업원 대표로 구성된 공식 합동 보건안전 위원회의 설명, 그리고 그러한 위원회가 커버하는 인력의 비중 표준부상, 손실일수, 결근율과 작업관련 사상자 수(하청 계약 근로자 포함) 에이즈에 대한 정책과 프로그램 설명 	 ◆ 산업보건 관리시스템을 위한 ILO 가이드라인 준수를 보여주는 증거 ◆ 작업중 보건과 안전을 다루는 노조 또는 자발 노조 참여직원과의 공식 합의에 대한 설명 그러한 합의에 의해
교육과 훈련	◆ 직원 카테고리별 직원당 한해 평균 교육 시수	◆ 직원들의 지속적인 고용가능성과 경력 관리를 지원하는 프로그램 설명◆ 기술관리 또는 평생교육을 위한 정책 과 프로그램을 구체적으로 명시
다양성과 기회	 동등기회정책 또는 프로그램준수를 위한 모니터링 시스템과 모니터링의 결과 설명 고위 관리자 및 기업 지배구조 기구의 구성 	_
고객 보건과 안전	• 제품과 서비스 사용기간 동안 고객 건강과 안전유지 정책 설명	 고객건강과 안전관련 위반사례의수와 그 형태 제품과 서비스의 안전과 고객 안전을 감독하고 규제하는 규제 또는 유사당국이 시인하는 민원제기 건수 자발적 강령 준수, 제품 라벨 또는 사회와 환경책임과 관련한 수상
제품과 서비스	 제품 정보와 라벨링 관련 정책, 절차/ 경영시스템, 준수 메커니즘에 대한 설 명 	사례의 수와 형태 ◆ 고객 만족관련 정책, 절차/관리 시스템, 준수 메커니즘 설명
광고	_	◆ 광고 관련 표준과 자발적 강령에 대한 정책, 절차/관리시스템, 준수 메커니즘 설명
프라이버시 존중	 고객 프라이버시 관련 정책, 절차/관리 시스템, 준수 메커니즘 설명 	◆ 고객 프라이버시 위반 관련 근거가 확실한 불만 건수

<표 2.8> GRI 가이드라인의 사회성과지표(사회부분)

구분	주요지표	추가지표
전략과 관리	 모니터링 메커니즘과 그 결과를 포함하여 운영과 관련한 인권의 모든 측면을 다루는 정책, 가이드라인, 기업구조절차 설명 인권의 영향을 공급자와 계약자선정을 포함하여 투자 및 조달 결정의일부로 보는 증거 공급 사슬내의 인권실적을 평가하고다루기 위한 정책과 절차의 설명 	◆ 사업 운영과 관련된 모든 인권 면에 관련된 정책과 관행에 대한 직원 교육
차별 근절	 모니터링 시스템이나 그 결과를 포함 하여 모든 형태의 차별관행을 예방하 는 종합 정책과 프로그램 설명 	
결사와 단체 협상의 자유	◆ 결사 정책의 자유에 대한 설명	_
아동 노동	◆ ILO 협정 138이 정하는 아동 노동을 배제하는 정책의 설명	_
강제 강요 노동	◆ 강제/강요 노동을 예방할 정책 설명	-
징계 관행	-	 항의관행에 관한 설명 보복금지 정책, 효과적이면서도 비밀이 유지되는 직원 고충 시스템의 설명
보안 관행	_	◆ 보안 직원에 대한 인권 교육
생득권	-	 ▼ 토착민의 니즈를 처리할 정책, 가이드라인, 절차의 설명 ◆ 합동으로 관리되는 커뮤니티 고충처리 메커니즘/기관 설명 ◆ 지역사회에 재분배된 사업의 영역에서 나오는 매출 비중
지역사회	 활동이 영향을 준 지역에 있는 지역사회에 대한 영향관리 정책에 대한 설명, 이 문제를 다루기 위한 절차와 프로그램 	◆ 사회, 윤리, 환경성과와 관련한 수상기 록
뇌물과 부패	 뇌물과 부패에 대한 정책, 절차/관리 시스템, 준수 메커니즘 설명 	-
정치자금기부	 정치적 로비와 현금 관리를 위한 정책, 절차/관리시스템, 준수 메커니즘 설명 	기관에 지불한 액수
경쟁과 가격 결정	_	 독점 금지 규정과 관련한 사건에 대한 법원 결정 경쟁 저해 행위 예방을 위한 정책, 절차/관리시스템, 준수 메커니즘 설명

1.4 Ethical Trading Initiative(ETI)

Ethical Trading Initiative의 기본규범은 고용과 노동조건에 관한 글로벌 기준이며, ILO의 각 협정, 세계 인권 선언, 유엔의 아동 권리 조약에 직접적으로 관련되어 있다. 종업원및 공급자 등의 이해관계자와 밀접한 관계가 있는 이 규범은 기업, 노동조합 및 비정부단체(NGOs)라는 3단체가 공동으로 만들어낸 파트너십이다. ETI의 멤버가 되기 위해서는이 규범에 서명하고 참가해야 한다.

Ethical Trading Initiative의 주요 조항

- 1. 직업은 자유롭게 선택할 수 있다.
- 2. 결사의 자유와 단체 교섭권을 존중해야 한다.
- 3. 노동조건은 안전 위생을 배려해야 한다.
- 4. 아동 노동력을 착취해서는 안된다.
- 5. 최저생활 임금을 지불해야한다.
- 6. 과다한 노동시간은 용인될 수 없다.
- 7. 차별을 해서는 안된다.
- 8. 정규 고용을 보증해야 한다.
- 9. 학대 및 비인도적인 처우는 금지한다.

ETI의 기본 규범이 갖고 있는 강점은 SA8000과 같이 세계적으로 공감대를 형성하고 있는 ILO 및 UN의 기준에 근거하고 있다는 점이다. 또한 다수의 참가자로 구성된 파트 너십 덕분에 보다 큰 신뢰감을 형성하고 있다. 그러나 이 기준은 여전히 진화의 초기 단계에 머물러 있어, 그 이상의 판단은 곤란한 상태이다.

1.5 Social Accountability 8000(SA8000)

SA8000이란, 국제사회책임기구(SAI: Social Accountability International)가 작성한 사회보고책임(Social Accountability) 및 노동 환경에 관한 기준으로, 소매업자, 브랜드 기업, 공급자 등과 같은 조직을 대상으로 한 것이다. 공급망(Supply-Chain)에서 노동 문제를 중심으로, 고용 및 노동조건의 여러 문제를 다루고 있다. 이 기준의 목표는, 기업이 다음 사항을 실시할 수 있도록 요구사항을 규정하는 것이다.

- a) 이 기준에서 통제 가능하거나 영향을 미칠 수 있는 이슈 사항들을 관리하기 위해 방침과 순서를 개발, 유지 및 실시한다.
- b) 기업의 방침, 순서 및 관행이 이 기준에 적합한지 이해관계자에게 증명한다.

SA8000 및 그 검증 시스템은 품질의 확보를 목표로 확립된 사업 전략으로부터 나온 것이다. 단 여기에는 사회적인 경영의지를 감사하기 위해 필요 불가결하다고 국제적인 인권문제 전문가가 인정한 몇 가지 요소가 추가되었다. SA8000은 SAI가 이전에 작성한 노동환경에 관한 행동 규범의 비 일치성에 대한 비판을 받아들여, 새롭게 작성한 것이다.

참여 기업은, 이 기준 외에 국내법, 적용법 및 각 기업이 준수할 것을 약속하고 있는 모든 요구 사항을 준수해야 한다. 기업은 이외에도 세계인권선언, 아동권리조약 및 고용에 관한 ILO협정에 관한 모든 원칙도 존중해야 한다. 이 기준에서는 강제노동, 아동노동, 결사의 자유, 단체교섭권, 안전위생, 최저임금, 생활임금, 차별관행, 처벌관행, 노동시간, 교육훈련 등을 사회적 문제로 다루고 있다.

SA8000에 따른 사회적 보고책임 및 노동조건에 관한 방침

SA8000을 준수하고자 하는 경영의지

법률, 법률 이외의 각 기업이 전수를 약속하고 있는 사항, 국제기구의 요구사항을 준수하고자 하는 의지 표명과 더불어 지속적 개선을 위해 노력해야 한다.

경영검토

경영진은 기업의 방침이나 순서 및 회사가 준수를 약속한 SA8000 등의 요구 사항에 준한 성과의 타당성, 적용성 및 지속적 유효성을 정기적으로 검토한다.

시스템 수정

필요한 경우 실시된다.

현안 사항에 대한 대처

상황에 따라 적절히 시정 조치를 취하고, 균등히 자원을 배분해야 한다.

1.6 BCMSS(기업행동규범시스템)

EOA(Ethics Officer Association)은 미국 동부 벤틀리대 내의 기업윤리센터(Center for Business Ethics)에서 발족되었으며 미국 920여개 주요 기업들의 윤리 담당 임원들로 구성되어 있다. 기업윤리 경영 표준안인 BCMSS·(기업행동규범시스템: Business Conduct

Management System Standard)를 제정했으며, 조만간 이를 국제표준화기구(ISO) 에 추천하여 세계표준으로 채택되도록 할 계획이다.

2002년 5월 ANSI(미국 표준협회: American National Standards Institute)의 국제위원회(IC: International Committee)는 ISO가 제3자에 의한 강제적인 인증을 포함하지 않는 가이드라인형 윤리경영프로그램표준을 개발할 것을 제안하였다. 현행 국제기구의 윤리가이드 라인들이 추상적이어서 세계표준으로 자리 잡기 어렵다고 판단하여 보다 구체적이지만 반드시 지켜야하는 표준(Shall, Must)이 아닌 권장형(Should) 가이드라인 방식의 개발되었다. BCMSS는 윤리경영성과를 객관적으로 측정하여 이를 기업의 이해관계자에게의미 있고 일관성 있게 전달하고 윤리경영 제도나 원칙을 통일하여 윤리경영도입기업의혼선을 줄이기 위한 방침을 개발 중이다.

1.6.1 BCMSS 표준안의 목표

BCMSS 표준안의 목표는 윤리경영 프로그램의 효율성을 향상시키고 윤리경영 프로그램에 대한 가이드라인을 제공하는 것이다. 윤리경영 프로그램에 대한 가이드라인을 제공하되, 기존에 발표된 윤리경영제도를 바탕으로 하여 국제 규약 등과 조화로운 가이드라인을 제공하고자 한다. 또한 소비자, 투자펀드매니저 등 기업평가자가 윤리경영제도를 기업평가 툴로 사용할 수 있도록 지원하고 변칙적인 상황에 대한 실질적인 대응 방안을 제공하는 것이 목표이다. 이를 위해 미국 윤리경영 관련 규범의 기반이 됨은 물론 전 세계 윤리경영 관련 규범의 프레임워크로 적용될 수 있도록 개발되고 있다.

1.6.2 BCMSS 구성 및 주요 내용

BCMSS는 크게 기업의 가치와 행동기준 제정 및 효율적 실천방안을 포함하고 있다. 또한 기업의 내부통제에 초점을 두고 기업경영활동을 포괄하는 "계획-실행-평가-반영 (Plan-Do-Check-Act)"단계로 구분되어 있으며 윤리준법프로그램 구성요소와 이를 운영하기 위해 연계되거나 지원되는 15개의 관리 활동으로 구성되어있다.

BCMSS 구성요소

- 1. 최고경영자 및 중요경영진의 의지표명
- 2. 윤리, 준법, 기업행동에 대한 고위직 책임자 임명 (윤리준법책임자)
- 3. 행동규범, 윤리준법 방침 및 절차
- 4. 방침, 절차, 법규, 윤리적 의사결정에 대한 훈련
- 5. 프로그램에 대한 전반적인 의사소통
- 6. 종업원이 위반의혹에 대한 보복의 두려움 없이 신고하거나 지침을 구할 수 있는 보호 장치 (Help Lines)
- 7. 위험평가 및 자기평가
- 8. 감시 및 감사
- 9. 의심스런 오류에 대한 조사
- 10. 예방 및 시정 활동
- 11. 처벌조치를 포함한 기준의 집행
- 12. 고위경영진과 이사회에 정기적 보고 및 검토
- 13. 성과 및 효과성 측정
- 14. 모범관행 공유 및 비교평가
- 15. 지속적 개선

<표 2.9> BCMSS가이드라인 주요 내용

구분	주요내용
윤리강령(Policy)	◆ 기업의 의지 및 기업 활동의 원칙을 제시
윤리지침(Planning)	◆ 윤리경영 필요성 인식, 재원, 구조, 책임내용◆ 위험측정 및 성과 목표치 설정◆ 경영진의 감독
실행(Implementation)	 ◆ 정책실행(기업지배구조, 상장요건 및 내부통제기준) ◆ 기준을 준수하고 성과목표를 서우치하기 위한 적절한 조치 ◆ 종업원, 협력업체, 컨설턴트, 에이전트, 공급업체, 구매자관련 조항 ◆ 전 임직원 및 관련자와의 효율적인 정책 및 절차의 전달 (Communications)
성과측정 (Performance Assessment)	◆ 모니터링 및 평가시스템, 감사, 보복에 대한 두려움 없는 보고, 비준수 처리방안, 내·외부 보고제도
개선을 위한 노력 (Improvement)	◆ 개선 및 예방조치, 지속적인 개선, 비준수사항에 대한 적절한 대처 및 예방
경영진의 리뷰 (Management Review)	◆ 주기적인 윤리경영 보고에 대한 경영진 검토

BCMSS 가이드라인은 윤리경영의 집행과정에 필요한 기본적 관리요소로서 윤리강령

(Policy), 윤리지침(Planning), 실행(Implementation), 성과측정(Performance Assessment), 개선을 위한 노력(Improvement), 경영진의 리뷰(Management Review) 등의 6개 항목을 제시하였다. 이를 통해 기업의 규모와 상관없이 모든 기업이 책임있는 기업행동을 할 수 있는 경영시스템을 갖추도록 실용적인 가이드라인을 제공해 주는 동시에 윤리경영프로그램의 효율성을 측정할 수 있는 일관된 툴을 제공하고 있다.

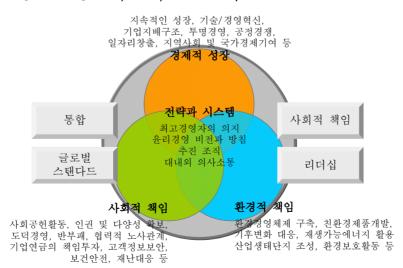
실제로 뉴욕증권거래소(NYSE)는 이미 새로 상장하는 기업들의 조건으로 BCMSS의 일부를 채택하고 있으며 국제 표준안이 마련되면 주요 대기업들은 이를 채택하도록 사회적 압력을 받을 것이며, 각국 정부가 관련법을 제정할 때도 기초가 될 것으로 전망되고 있다. 향후에는 세계은행, 유럽 기업윤리연합(CEA-CED), 일본 기업윤리연구센터(BERC) 등과 연대해 BCMSS를 2년 안에 국제 표준화하는 작업을 추진하는 등 전 세계로의 확산을 추진하고 있다.

2. 글로벌 윤리경영 평가모델

"기업사회책임"의 표준화와 정량화가 뒷받침된 것도 중요한 요인으로 받아들여지고 있는 가운데 사회책임 또는 기업의 비계량적인 측면들에 대한 정보공개 표준화가 글로벌이슈가 됨에 따라 GRI(Global Reporting Initiative)는 지속가능성보고서 가이드라인을 개발하여 이미 수백여 개 기업들이 이 가이드라인에 따라 보고서를 발간하고 있다. 또한 이렇게 공개된 기업의 정보에 대하여 금융기관이 활용할 수 있도록 평가(Rating)나 자문기관들이 기존의 신용평가회사 등의 지원을 받아 설립되고 있다.

투자자들은 지금껏 사회적 책임을 잘 준수한 기업에 투자함으로써 많은 이익을 누려 옴에 따라 투자기회를 더욱 확대하라는 목소리가 높아지고 있는 실정이다. 또한, 현재 윤리적이고 사회적으로 책임이 있는 기업들로 구성된 펀드에 대한 투자가 급속히 확대되고 있다. 이에 따라 사회적으로 책임있는 기업을 발굴하기 위한 다양한 윤리경영 평가모델이 공개되고 있다.

이러한 기업의 사회적 책임 혹은 윤리경영을 평가하는 금융기관의 모델은 대표적으로 SAM Group의 DJSI(Dow Jones Sustainability Indexes), 영국 FTSE(Financial Times Stock Exchange)인터내셔널의 FTSE4Good, Innovest사의 IVA™(Intangible Value Assessment), CoreRatings의 기업사회책임평가모델 등이 있다. 이러한 글로벌 금융기관의 윤리경영 모델의 프레임워크를 정리하면 <표 2.10>과 같다.



[그림 2.6] 경제, 사회, 환경의 Triple Bottom Lines 모델



[그림 2.7] 이해관계자 중심의 Multi-Stakeholders 모델

<표 2.10> 글로벌 윤리경영 프레임워크

이해관계자 구분	관 련 항 목
	◆ 고객관계경영(CRM)
	→ 제품 및 서비스 관련 위험관리 및 민원처리
고객(Customer)	◆ 고객 인권경영 실행 및 모니터링
= (Gusterner)	◆ 제품 및 서비스의 사회, 윤리적 측면 고려
	◆ 제품 및 서비스에 관한 정보제공 등
	◆ 기업지배구조(Corporate Governance)개선
	◆ 재무적 성과
투자자(Investor)	◆ 투자자관계(IR)
	◆ 사회책임투자 대응 수준 등
	◆ 인재의 확보와 유지, 인적자본 개발
	◆ 임직원 교육 및 경력개발
임직원(Employee)	◆ 임직원 다양성, 임직원 보건안전
	◆ 노동규준지표 구축, 글로벌 스탠다드 준수 등
	◆ 협력사 선정방식 개선(윤리구매등)
협력사(Supplier)	◆ 협력사 인권경영 실행 및 모니터링
합덕자(Supplier)	◆ 협력업체 지원, 지역업체 참여 확대,
	◆ 협력업체 관리 등
	◆ 글로벌 스탠다드 및 법규 준수
사회(Community)	◆ 부패 및 뇌물관련 방지 방침 수립
八里(Community)	◆ 사회공헌활동 및 재해대응계획
	◆ 이해관계자와의 커뮤니케이션(사회보고서 등)
	◆ 경영진의 환경경영 의지
	◆ 사업영역 전반에 걸친 환경관리역량
환경(Environment)	◆ 규제의 능동 대응 및 전략적 수익기회 창출
	◆ 환경 이슈에 대한 정보공개 및 모니터링
	◆ 이해관계자와의 커뮤니케이션(환경보고서 등)

2.1 DJSI(Dow Jones Sustainability Indexes)

다우존스社와 SAM社(Sustainable Asset Management)은 공동으로 다우존스지속가능성지수(DJSI: Dow Jones Sustainability Indexes)를 발표하고 있다. 이 지수는 지속가능성관련한 세계 최초의 지수라는데 그 의의를 둘 수 있다. DJSI는 다우존스글로벌지수(DJGI: Dow Jones Global Indexes) 포함기업 중 지속가능성 평가결과가 상위 10%에 속하는 기업으로 재구성한 지수로서 MSCI(Morgan Stanley Capital International) 지수보다더 나은 성과를 보여주고 있다. 현재 DJSI는 세계 50여개 금융기관에서 투자지표로 적극활용 중에 있다.

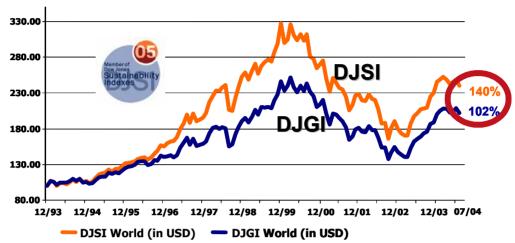
<표 2.11> 다우존스지속가능성지수(DJSI)의 평가요소

구분	평가기준	비중(%)
	기업지배구조	4.8
	행위에 대한 규범/친절/부패와 뇌물 행위	4.8
경제	고객관계경영(CRM)	4.2
6 ¹	재무성과	3.6
	투자자관계(IR)	4.2
	위험관리	4.8
	환경방침/환경경영	4.8
환경	환경성과	6.0
	환경보고서	2.4
	기업의 사회활동/자선활동	3.0
	이해관계자와의 관계	4.2
사트	노동규준지표	4.8
사회	인적자본 개발	4.8
	사회 보고서	2.4
	인재의 확보와 유지	4.8

DJSI지수의 평가요소는 <표 2.11>과 같다. 협의의 윤리경영에 해당하는 행동규범, 부패와 뇌물행위를 포함하여 경제적, 사회적, 환경적 요소를 모두 포괄하고 있다.

[그림 2.8] DJSI의 성과





2.2 FTSE4Good 지수

영국의 주가지수 전문기관 FTSE(Financial Times Stock Exchange)는 '사회책임투자' (RI: Responsible Investment)의 실적을 평가하고 이에 대한 투자를 촉진하기 위한 목적으로 주가지수를 개발하였다. FTSE4Good지수는 국제적 행동강령과 투명한 지수계산방식에 근거하여 개발되었다. 종목선별기준은 환경적 지속가능성(Environmental Sustainability) 추구, 이해관계자와 긍정적 관계 추구, 보편적인 인권 보장 및 지원 등이다.

FTSE4Good지수는 기업의 사회적 책임을 수용하고자 노력하는 기업의 행동을 높이 평가하고 있다. 독립된 FTSE4Good 자문위원회(Advisory Committee)는 세계적으로 인정되는 기업의 윤리강령(예. UN Global Compact, Universal Declaration of Human Rights 등)을 분석하여 도출한 선별기준을 구체적으로 정의한다. 선별기준은 주로 기업의 사회적책임 중 세 분야에서 기업이 투자하는 노력에 초점을 두고 있으며, 기업이 사회적 책임과 관련된 경영시스템을 공개하고 성과를 보고하도록 장려하고 있다. 자문위원회가 도출한 초안을 전 세계적으로 책임성 강한 투자자, 정부기관, 상장기업 및 이해단체로부터 자문을 받은 후 시장으로부터의 피드백을 수렴하여 자체적으로 도출한 초안을 수정하여 최종 확정하는 방식으로 종목을 선정하고 있다. 또한 담배제조, 우라늄 추출, 핵무기의 부품 혹은 전체 생산, 무기류 제조, 핵발전소 소유 혹은 운영 등의 산업과 연관되어 있다고 파악

되는 기업은 FTSE4Good지수 편입에서 제외한다.

<표 2.12> FTSE4Good 항목별 지표

	구분	세부지표
	환경방침	 핵심이슈에 대한 기업의 방침 이사회 및 환경부서의 책임 외부 리포팅, 모니터링, 감사 전 세계적으로 이용되는 기준 이해관계자들의 참여 정도 제품 및 서비스의 영향 지속가능성을 위한 방침
환경 (Environment)	환경경영	 환경방침의 존재 주요 환경영향의 규명 문서화된 목표 및 세부목표 절차, 매뉴얼, 실행계획의 개요 내부 감사 및 보고
	환경보고	 환경방침 주요영향 정량적인 자료공개 목표 대비 성과 환경경영시스템의 개요 법규 위반, 벌금, 사고 재무적 측면 독립적 검증 이해관계자와의 의사소통 지속가능성 이슈에의 포함
	이해관계자 관련 방침	◆ Code of Ethics 채택 ◆ Business Principles 채택 ◆ 동등한 기회 및 다양성
사회 및 이해관계자 (Social & Stakeholder)	이해관계자 경영	 ◆ 탄력 근무제 및 가족 혜택 ◆ 여성 비율의 10%이상 ◆ 소수민족 비율 ◆ 보건 및 안전시스템 ◆ 교육 및 종업원 개발 시스템 ◆ 노사관계 유지
	관련 사례 및 성과	◆ 5만 파운드 이상의 자선 기부금
	인권방침	◆ 인권경영방침 ◆ 이사회의 책임 ◆ ILO 및 UN Global Compact 준수 ◆ UDHR준수
인권 (Human Rights)	인권경영	◆ 인권경영 실행 및 모니터링◆ 임직원 인권 교육◆ 관련 이해관계자와의 커뮤니케이션◆ 인권에 관련된 영향 평가
	사례 및 성과보고	◆ 인권관련 사례 및 성과보고 ◆ 인권경영 시스템 및 방침 수준

<표 2.13> FTSE4Good 산업기준 환경영향 분류(EIRiS 산업별 분류에 따름)

	환경영향(大)		환경영향(中)		환경영향 (小)
*	농업 (Agriculture) 항공 (Air transport)	•	건축자재(DIY & Building Supplies)	•	정보기술 (Information Technology)
•	공항 (Airports)	•		•	미디어 (Media)
•	건축자재(Building materials)		Electrical equipment)		소매금융 등 (Consumer /
•	화학 및 제약 (Chemicals and	•	에너지 및 연료유통		mortgage finance)
	Pharmaceuticals)		(Energy and Fuel	•	부동산 투자 (Property
•	건축 (Construction)		Distribution)		Investors)
•	시스템 엔지니어링 (Major	•	엔지니어링 및 기계	*	리서치 및 개발
	systems engineering)		(Engineering and machinery)		(Research &
•	패스트푸드(Fast Food Chains)	•	금융 (Financials not		Development)
•	식음료 및 담배		elsewhere classified)	•	기타 레저업 (Leisure not
	(Food, beverages	•	호텔관련		elsewhere classified)
	and tobacco)		(Hotels, catering and	•	지원 서비스
•	광업 (Metals) 석유 및 가스 (Oil and gas)	•	facilities management) 기타 제조업	•	(Support Services) 통신 (Telecom)
	전력 (Power generation)	•	(Manufacturers not	•	도매 유통업 (Wholesale
•	수송 및 물류		elsewhere classified)		distribution)
	(Road distribution	•	항만 (Ports)		diotribution)
	and shipping)	•	인쇄 및 신문 (Printing &		
•	슈퍼마켓 (Supermarkets)		Newspaper Publishing)		
•	자동차 제조	•	부동산 개발업자		
	(Vehicle Manufacture)		(Property developers)		
•	폐기물 처리(Waste)	•	10 11 1 (10111010 11110)		
•	병해충 방제 (Pest Control)	•	대중교통 (Public transport)		

<표 2.14> FTSE4Good 환경영향정도에 따른 적용기준

	환경영향(大)	환경영향(中)	환경영향(小)
정책 (Policy)	◆ 기업의 정책이 5개 핵심 요소 전부와 1개의 추가 요소를 충족. 혹은 4개의 핵심요소와 2개의 추가 요소 충족해야함	포괄하고 있으며 네 가 지 요소 (이중 3개는 핵	
운영 (Management)	◆ 환경경영시스템(EMS)이 기업 활동 중 1/3 혹은 2/3 포함	• 환경경영시스템은 적어 도 회사활동의 1/3을 포 함. 혹은 적어도 네 가지 요건을 충족해야함	◆ 충족요건 없음
보고 (Reporting)	• 현재부터 지난 3년 이내 에 환경관련보고서를 발 간했어야 하며, 환경보고 서는 기업 전반을 포함했 어야 하며, 적어도 네 요 건 중 세 요건은 충족되 어야 함.	◆ 충족요건 없음	◆ 충족요건 없음

<표 2.15> FTSE4Good 사회적 및 이해관계자 관련 기준

관련영역	지표
	◆ 윤리강령 혹은 경영원칙 제정
정책	◆ 고용평등정책 ◆ 연간보고서 혹은 웹사이트에 고용평등에 대한 의지 명시
	◆ 고용평등 시스템의 증거로써 다음 중 하나 혹은 이상의 내용포함: 유연한 노동시간 및 가족수당(유연한 노동시간, 자녀양육지원, 작 업분담, 휴직, 법적기준 이상의 모자 혹은 부자수당 중 적어도 3가 지 이상 충족), 혹은 경영자의 10%이상이 여성이거나 여성 혹은 소 수인종의 비중이 전체 작업장에서 2/5이상일 경우
운영	◆ 다음 중 하나 혹은 그 이상을 포함하는 보건, 안전 시스템 유무: 수 당, 보건 및 안전 훈련의 세부내용, 공개된 산업재해 건수
	◆ 훈련 혹은 종업원개발시스템이 다음 중 하나 혹은 그 이상의 요건을 충족할 때: 스태프의 연간 훈련 검토 (수치가 공개된 스태프의 25%이상), 훈련에 투자된 시간과 경비에 대한 상당한 자료가 공개될 때
	◆ 노조합의 혹은 다른 협의에 의한 합의를 포함한 건전한 노사 관계 를 유지하기 위한 시스템이 있다는 증거제시 (수치가 공개된 스태 프의 25% 이상을 포함)
실행/성과	 ◆ £50,000를 넘는 기부를 한 경우 ◆ 종업원기부제도(payroll giving scheme) ◆ 지역사회 기부제도에 선물 혹은 파견자를 제공하거나 기부 혹은 시민사회 관계에 대한 책임을 고위 경영자가 담당

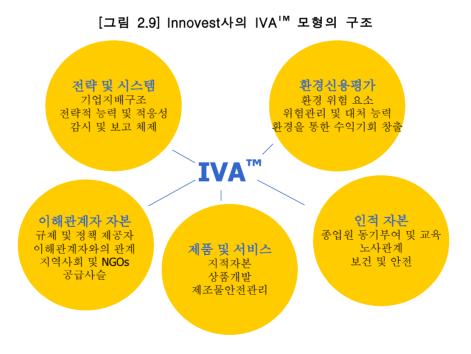
<표 2.16> FTSE4Good 인권관련기준(4가지 조건 중 1가지 이상 충족)

- 1. Universal Declaration of Human Rights에 조인한 경우
- 2. 세계노동기구(ILO)의 주요 노동 기준 중 둘 이상에 대한 의지를 표명한 경우
- 3. Global Sullivan Principles에 조인한 경우
- 4. 글로벌 컴팩트(UN Global Compact)에 조인한 경우

2.3 IVATM(Intangible Value Assessment)

모건스탠리와 PwC, BCSD(Business Council for Sustainable Development, 현재 World Business Council for Sustainable Development의 전신), UNEP(United Nations Environment Programme, 유엔환경계획)는 Innovest Strategic Value Advisors의 설립을 지원하였다. Innovest社는 미국 뉴욕에 본사를 두고, 캐나다, 영국, 프랑스, 오스트리아, 스페인, 일본, 한국에 지사 또는 파트너사를 가지고 있는 전략적 투자자문 그룹이다.

이들은 재무제표 상에는 나와 있지 않지만 기업가치의 70% 가량을 차지하고 있는 무형의 기업가치를 평가하기 위한 모형인 "IVATM(Intangible Value Assessment)"를 개발하여 CalPERS, Hermes, UBS, ABN AMRO, Capital Group, Swiss Re와 같은 투자기관 및 PwC, KPMG, Deloitte & Touche, Booz-Allen & Hamilton, Cambridge Associates, ERM과 같은 자문기관 등에 정보를 제공하고 있다. 이들의 모형은 Morgan Stanley와 PwC가 UNEP의 지원을 받아 개발된 것으로 Chase Manhattan Bank 등에서 5년간 실적을 토대로 검증을 거친 모형이다. 이 모형은 기업의 사회책임요소 뿐만 아니라 기업가치를 평가하는데 필요한 상당부분의 요소들을 포함하고 있다. 이 평가 모형은 기업지배구조, 인적자원관리, 이해관계자관계, 제품과 서비스, 환경경영, 기타 이슈로 여섯 가지 구조로 되어 있다.



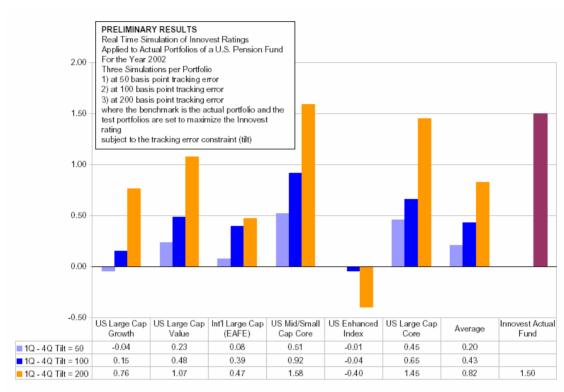
- 34 -

<표 2.17> Innovest사의 IVATM(Intangible Value Assessment)

구분	평가기준
기업지배구조	 전략적 적응성 및 이행수준 이사진 다양성 이사진 독립성 주주행동대응 뇌물관련 방침 등
인적자원관리	 명성 이직률 동기부여 다양성 차별방지방치 및 프로그램 HR개발 교육훈련 작업장환경 노사관계 보건안전 보상 권한위임 등
이해 관계자 관계	 대주주관계 지역사회프로그램 사회공헌 재해대응계획 지역사회 소싱(Sourcing) 법규준수 여성 및 소수인종 계약 등

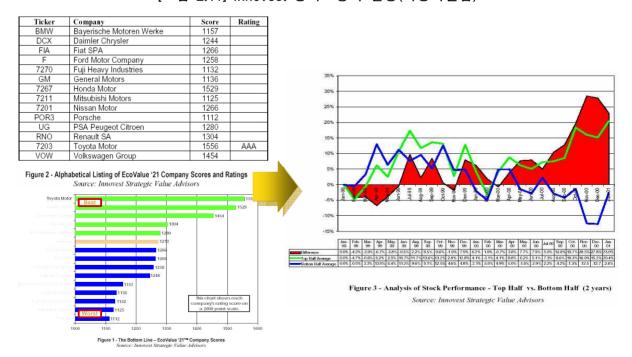
구분	평가기준
제품과 서비스	 지적자본 연구개발(R&D) 제품의 안전과 환경성 제품의 사회, 윤리적 측면 관련제품 인증 제품 정보제공 및 라벨링 제품 및 서비스 관련 민원 등
환경경영	 최고경영자의 의지 환경위험 환경관리역량 (환경방침, 환경경영체제, 환경감사, 환경보고, 환경회계등) 전략적 수익창출 기회 등
기타 이슈	 시장창출 생산전략 기술이전 광고홍보 지역문화배려 인권 대외 활동 및 리더십 등

Innovest사는 실제로 CalPERS의 여러 유형의 투자펀드에 그들의 모형을 적용하여 이러한 요소를 투자에 반영하는 것이 그렇지 않을 때 보다 우수한 성과를 나타낸다는 것을 실제로 보여주고 있다. 다음의 그림은 CalPERS의 7개 펀드 상품에 Innovest의 평가결과를 반영했을 때의 결과이다. 이 과정에서 경우에 따라서는 무형적인 요인에 대한 고려를 했을 경우 투자수익이 낮아질 수도 있으나, 평균적으로는 약 1.5%의 추가 수익을 얻을수 있다는 것을 실증적으로 보여주고 있다. 실제로 이 연구결과에 기초하여 CalPERS의 펀드 운용 시 일부 Innovest의 평가정보가 활용되고 있다.



[그림 2.10] Innovest 평가모형의 실증(CalPERS 사례)

[그림 2.11] Innovest 평가모형의 실증(자동차산업)



Innovest사의 평가는 동종 산업 내 기업간 상대평가이다. 현재 약 50여 개 산업군에 1,500개 기업들이 AAA~CCC의 7개 단계로 평가되고 있다. 이들의 접근방법은 등급평가결과 평균이상의 기업에 대한 투자수익과 평균이하의 기업에 대한 투자수익률간의 차이를 보여주는 식으로 이루어진다. 실제로 많은 산업에서 양자간의 차이를 보여주고 있으며, 극단적인 경우, 양자간의 차이는 40~50%에 달하기도 한다. 다음은 자동차산업에서 보여주는 실증사례이다. 자동차산업에서 양자간의 차이는 약 28%에 달하였다. 이러한 평가등급에 따라 펀드매니저는 그들의 포트폴리오에서 우수한 평가등급을 받은 기업들에 대한 투자를 늘려가고, 그렇지 않은 기업들은 줄여가는 방식으로 펀드를 운영하고 있다.

2.4 CoreRatings의 기업사회책임평가모델

CoreRatings社의 기업사회책임평가모델은 DJSI, FTSE4Good, IVA[™] 와 같이 세계 금융기관에 제공함을 목적으로 개발되었다. 주요 고객으로는 ABN AMRO, AGF, Barclays Global Investors, Natexis, RCM 등이 있다. CoreRatings사에서 제공하는 평가모델은 크게 두 가지로 기업사회책임평가모델(Corporate Responsibility Rating)과 기업지배구조 평가모델(Corporate Governance Rating)이 있다.

기업사회책임평가모델은 환경, 사회, 종업원, 윤리적 위험과 관련한 독립된 의견을 제시하여 각 이슈별로 통합된 형태의 기업사회책임 평가등급을 제시한다. 이 모델은 평가대상 기업의 경영진 및 이사회에서 이러한 잠재적인 위험들이 잘 관리되고 있는지를 시장에서 결정되는 기업가치(주식 및 채권 등의 가격)와 비교하여 평가하고 있다. 따라서 이모델은 자본조달비용의 감소, 기업의 재무 및 비즈니스 위험 최소화, 이해관계자와의 관계개선 등을 통해 주주의 가치창출을 이끌어 내는 것을 궁극적인 목적으로 하고 있다.

또한 이 모델은 미국, 영국 등 선진국의 증권거래법 및 일반 상법에 포함되어 있는 기업지배구조 관련 제약조건, Sarbanes-Oxley 법에서 제시하고 있는 위험 등 핵심적인 규제요인 역시 포함하고 있다. 평가대상기업의 환경, 사회, 임직원, 그리고 윤리성과는 정부기관, 투자자, 기타 이해관계자 등에 제공하고 있다. 산업특성위험요인(Sector Specific Risk Factor)과 투자위험요인(Investment Risk Factor)에 따라 대상 기업을 평가하는 것이특징이다.

<표 2.18> CoreRatings의 기업사회책임평가모델(Corporate Responsibility Rating)

구분			평가기준		
	환경	•	제품, 생산, 수송, 포장 등 일련의 비즈니스에서 발생 되는 제반 환경위험		
산업특성위험요인 (Sector Specific Risk	사회	•	기업 활동에 있어서의 사회(지역사회 및 국가 등)에 대한 영향		
Factor)	고용	•	채용, 교육, 노사관계 보건안전 등		
	기업지배구조 및 윤리		사업윤리, 위험관리, 투주자의 권리, 대투자자 관계 재무정보공개와 감사, 소유구조와 제어 등		
	브랜드 가치	•	시장 및 소비자 측면의 브랜드 가치		
	무형 가치	•	기업평판, 지적자산 등의 무형 가치		
투자위험요인	이해관계자 자산	•	공급자, 소비자, 투자자 등의 잠재적 명성위험		
(Investment Risk	규제 대응	•	규제 대응 실패로 인한 직·간접 손실		
Factor)	법적 책임	•	기업 활동과 관련된 법규 준수 수준		
	인적자원관리	•	종업원 만족도, 생산성, 교육수준		
	사업역량	•	시장에서의 리더십, 기술(R&D)개발 역량		

3. 국내 윤리경영 모델

금융기관을 중심으로 하는 글로벌 윤리경영 모델과는 달리 현재 국내 금융기관이 활용하고 있는 윤리경영 평가모델은 다소 미비한 수준이다. 대형 시중은행에서 대출심사 시기업의 윤리경영 수준을 일부 평가하는 사례가 존재하고 있으나 아직까지는 기업가치와 윤리경영 수준과의 연계가 부족한 실정이다.

<표 2.19> 국내 윤리경영 프레임워크

이해관계자 구분	관 련 항 목
	◆ 소비자권익 보호 및 피해구제
고객(Customer)	◆ 제품 및 서비스 품질관리
	◆ 고객만족관련 수상실적 등
	◆ 주주구성의 건전성
투자자(Investor)	◆ 투자지출 및 자본조달의 건전성
	◆ 재무정보의 투명성 및 공개 수준 등
	◆ 작업장 보건 및 안전
	◆ 인적자원투자
임직원(Employee)	◆ 복리후생
	◆ 노사관계
	◆ 양성평등 및 소외계층 채용 등
	◆ 협력업체 지원(자금. 기술, 경영 등)
협력사(Supplier)	◆ 대금지불관행 개선
	◆ 공정거래 등
	◆ 경영진의 윤리경영 의지
	◆ 기부금, 사회봉사 등 사회공헌 활동
사회(Community)	◆ 부패 및 뇌물관련 방지체제 구축
	◆ 국가사회에의 기여(일자리 및 부가가치 창출
	◆ 납세의무 준수 등)
	◆ 환경보호 및 개선 노력
환경(Environment)	◆ 환경관련 인증 및 수상
	◆ 법규 등 규제 위반 및 오염실적
	◆ 환경정보 공개 여부 등

국내윤리경영모델과 글로벌 윤리경영 모델은 다음과 같은 차이가 있다. 다양한 이해관계자와 신뢰에 기반을 둔 관계를 구축하고, 이를 통하여 기업가치를 극대화하나는 기업의사회적 리더십(Corporate Social Leadership)에 기반을 둔 광의(廣義)의 윤리경영을 추구하는 해외 사례에 비추어볼 때 국내의 경우는 사회 질서 유지 및 공공에 대한 기여 위주등 사회책임에 기반을 둔 협의(狹義)의 윤리경영을 강조하고 있다. 단순한 수행 실적, 외부 수상 실적 등으로 윤리경영 수준을 평가하고 있으며, 경영진의 의지표명 및 외부 이해관계자와의 자발적 의사소통 수준을 평가하는 부분이 부족하다. 또한 글로벌 스탠다드 준

수에 대한 기준이 특별히 마련되지 않고 있으며, 각 이해관계자와의 관계에 있어 준수해야 하는 최소 자격요건 및 법규 준수여부 등 결과 중심적 모델이라는 차이가 존재한다.

<표 2.20> 국내외 윤리경영 모델의 비교분석

	국내 윤리경영 모델	글로벌 윤리경영 모델			
공통점	 ◆ 이해관계자와의 커뮤니케이션이 주요 골격임 ◆ 기업의 건전성/공정성, 사회공헌, 임직원 등의 항목은 상대적으로 유사함 ◆ 경영진의 윤리경영 의지 역시 중요한 요인이 되고 있음 				
차이점	 사회 질서 유지 및 공공에 대한 기여 위주 등 협의(狹義)의 윤리경영 강조 각 이해관계자와의 커뮤니케이션은 최소한의 자격기준인 상황임(수동적 윤리경영) 수행 실적, 외부 수상 실적 등으로 평가 CEO의 추진의지를 중요시함 윤리경영 세부항목간의 응집성이 크지않음 윤리경영과 기업가치와의 연계가 이루어지지 않음 정량적인 척도 위주의 모델이 주를 이룸 	구축하는 기업의 사회적 리더십에 기반을 둔 광의(廣義)의 윤리경영 추구 ◆ 자발적인 커뮤니케이션을 중요시 여기고 있음 ◆ 글로벌 스탠다드 기반의 모델임 ◆ 기업가치 제고를 목적으로 하는 윤리경영 평가 ◆ 최소 자격기준을 넘어서는 잠재적인 윤리적 위험 수준에 대한 척도 제시 ◆ 정성적인 척도가 다수 포함된 모델이 주			

3.1 경실련 경제정의지수(KEJI INDEX)

한국 10대그룹의 기업윤리 정도를 포괄적으로 측정하기 위하여 경실련3)은 매년 '경제정의기업상'을 정립하고 기업의 사회적 책임과 기업윤리의 정도 및 기업경영성과를 평가하기 위해 경제정의지수를 개발하였다.

경제정의지수는 7개 항목, 58개 세부평가항목으로 구성되어 있다. 7개 항목은 기업 활동의 건전성(주주구성, 투자지출, 영업활동, 자본조달의 건전성 등 10개 지표), 공정성(공정거래, 증권거래의 공정성, 중소기업관계에 관한 9개 지표), 사회봉사기여도(사회복지, 사회지원에 관한 6개 지표), 환경보호만족도(오염방지노력, 개선효과, 위반 및 오염실적에 관한 7개 지표), 소비자보호기여도(품질, 광고, 계약에 의한 4개 지표), 종업원만족도(산업

³⁾ 정식명칭은 '경제정의실천시민연합'이며 약칭은 '경실련'이다. 공정한 시장경제질서와 경제정의의 안정적 유지를 목적으로 1989년 7월 시민·청년·서민층 등이 결성한 시민운동단체이다. 사회적·정치적 부정부패, 건전한 시민의식의 고양, 빈부격차 등을 해소하고, 건전한 생산활동의 활성화를 중요 목적으로 한다.

재해, 인적자원투자, 복지후생, 노사관계, 남녀고용평등에 관한 **11**개 지표), 경제발전기여도(연구노력개발, 연구개발성과, 경영 및 경제적성과, 고용창출, 대외교역에 관한 **11**개 지표)를 포함하고 있다.

경실련의 경제정의지수는 경제정의수준을 포괄적으로 분석한 지수로서 건전성 및 소유구조, 기업지배구조, 협력업체 지원 및 납품대금지급관행 개선, 인적자원투자, 연구개발 노력 등의 항목이 포함되어 있는 것이 큰 특징이다.

경제정의기업賞 수상기업 선정기준

- ◆ 공정거래질서와 기업관련 법규를 성실히 지키는 기업
- ◆ 재테크와 불건전지출을 지양하며 본업에 충실한 기업
- ◆ 산업공해 예방과 환경오염을 개선하는 기업
- ◆ 창의와 기업가정신으로 기술혁신을 강화하는 기업
- ◆ 종업원 능력개발, 복지증진과 산재를 방지하며 노사화합을 이루는 기업
- ◆ 기업정보를 성실히 공개하며 고객만족에 힘쓰는 기업
- ◆ 사회복지, 문화, 지역사회지원 등 사회공동체역할을 성실히 수행하는 기업
- ◆ 기업주의 소유집중을 완화하고 경영을 전문화하는 기업
- ◆ 생산성향상을 도모하며 재무구조를 건전하게 유지하는 기업
- ◆ 효율적 고용증대와 국제화로 경제발전에 기여하는 기업

<표 2.21> 경실련 경제정의지수(KEJI INDEX)

대구분	중구분	평가항목	세부평가항목	
		내부지분률 전문경영인정도	_	
	주주구성의 건전성		소유권의 승계	
		경영세습상태	소유경영정도	
건전성			소유권과 책임경영	
	투자지출의 건전성	소비성지출		
	자본조달의 건전성	위험성	_	
		관계사출자	_	
		관계사지급보증		
	공정성	공정거래	위반건수	
			과중/반복 위반행위	
		공정경쟁	_	
	투명성	불성실공시 및	불성실공시	
공정성		사업보고서 적정성	적정성	
		사외이사 활동	사외이사 비율	
			이사회 참여	
	합리고나게	청러어웨 고계	자금, 기술, 경영지원	
	│ 협력관계 │	협력업체 관계 	납품대금지불관행 개선	

			장애인 고용비율	
사회봉사 · 기여도	소외계층보호	장애인고용		
		기부금	장애인 고용지원	
	나원고원	기구급 사회복지지원		
	사회공헌	사회복사활동 사회봉사활동	_	
		- 지되증시필증 - 공산품 사후봉사		
소비자보호 만족도	소비자권리보호	우수기업 인증 AS 직원수/영업직원수		
		지 적권구/정립적권구 고객만족 관련 수상	_	
	 품질	포적인국 관련 구성 품질관련 인증		
	<u> 품필</u> 광고	광고비 과다지출		
	9 .	환경회계공시		
		에너지효율	_	
	환경개선노력	에디지표를	투자실적	
	전성계신포력	 환경투자	경영방침	
환경보호		E617	보호운동	
만족도	환경친화성	환경관련 인증 및 수상	- エエに 6	
	<u> </u>	수질, 대기분진,		
	위반 및 오염실적	특정유해물질오염	_	
	기간 못 조금일억	환경위반실적 자료 심사		
	작업장 보건 및 안전인증	K-OHMS 인증여부		
		1인당 교육훈련비		
	인적자원투자	교육훈련비 증가율		
		임금보상체계		
	임금 및 복지후생	복지후생		
종업원		노사협의회 운영여부		
만족도		노사분규 발생여부	_	
	노사관계	노사관계 개선을 위한		
		프로그램 운영		
	남녀고용평등	남녀고용평등법 준수노력		
		대리직급 이상인 여직원 수		
		여성의 최고직급		
경제발전 기여도	연구개발 노력	연구개발지출		
		특허 및 장영실상		
	경영성과 및 경제기여	수익성		
		성장성		
		설비투자	_	
		조세납부		
		배당성향		
		노동생산성증가율		
		수출비중		
		1		

3.2 산업자원부 윤리경영 평가모델(KoBEX)4)

산업자원부 기업윤리모델은 윤리경영의 모든 이해관계자(Stakeholders)간 형성된 공감대를 바탕으로 하여 모든 사회 구성원이 적극적으로 수용할 수 있는 공공의 가치를 선언하고 있다. 기준을 책정하는데 있어 기업의 제도 및 행동의 합법성 여부에 기초하고 있으며, 사회의 질서와 공공의 복지에 기여하도록 유도하는 방향으로 모델이 개발되었다.

KoBEX모델은 우선 모든 기업에게 적용될 수 있는 공통지표(Common Index)와 업종 및 기관의 성격에 따라 적용이 달라지는 추가지표(Supplementary Index)로 구성된다. 즉, 공통지표는 평가대상에 관계없이 윤리경영성과를 향상시키기 위한 공통된 진단항목으로 공기업과 민간기업 모두에게 적용된다. 추가지표는 공기업, 민간기업 등 법인의 성격에 따라 달라질 수 있는 항목으로서 선택적으로 적용이 결정된다. <표 2.22>는 KoBEX모델의 공통지표이다. 주요 프레임워크 구성요소는 CEO, 작업장, 지배구조, 공급망, 고객, 자본시장, 지역사회 등으로 구성되어 있다.

<표 2.22> KoBEX 공통지표(CI: Common Index)

구분	세부지표	평가항목	
CEO	윤리경영 의지	◆ CEO에 대한 정기적 윤리성 평가	
		◆ CEO가 수강한 윤리교육시간	
		CEO Communications	
	CEO의 솔선수범	◆ CEO의 부정행위 처벌여부	
	고용평등	◆ 남여평등: 전 사원 대비 여성관리자 비율	
		◆ 장애인 고용비율	
	인력개발	◆ 인적자원 투자비용	
	안전보건	• 산업안전교육 실시여부	
	노사관계	◆ 노사협의화의 활발한 운영 및 경영진 참여도	
건전한 작업환경		◆ 노동법 위반 적발건수	
	윤리경영제도	◆ 윤리강령 제정 및 수정여부	
		◆ 윤리전담부서 유무, 규모, 최고책임자	
		◆ 연간 윤리교육시간	
		◆ 종업원 윤리적 성과평가 여부	
		◆ 사내 윤리경영 지원제도	

⁴⁾ 윤리경영 인덱스 개발 및 실태평가, 산업정책연구원, 2004

		◆ 준법감시시스템 유무	
기업지배구조	이사회의 건전성	선성 ◆ 이사회의 활발한 운영	
	거래시스템	• 인터넷 거래(공개입찰) 여부	
협력업체	기대시스템	◆ 사내 거래부정행위에 대한 처벌기준 여부	
	불공정거래	◆ 리베이트, 덤핑, 지적재산권 침해, 기업비밀 침혀 등의 불공정거래 적발건수	
	소비자 보호제도	◆ 소비자 상담실 유무, 부서 규모 및 최고책임자	
		◆ 소비자 불공정약관 적발건수	
고객		◆ 허위과대광고 적발건수	
		◆ 소비자 피해구제 비율	
		◆ 홈페이지 내에 소비자 신고 게시판 운영여부	
	대 지역사회 관계	◆ 뇌물 및 탈세적발건수	
		◆ 회사차원의 사회봉사활동 지원	
지역사회	환경 -	◆ 환경정책	
		◆ 환경투자 집계 및 공시	
		◆ 환경담당부서의 유무, 부서규모 및 최고책임자	
		◆ 환경법규 및 기준위반 적발건수(누적)	

3.3 환경운동연합 지속가능경영평가 가이드라인

환경연합 기업사회책임위원회가 발표한 지속가능경영지수의 근간이 되는 지속가능경영 평가 가이드라인이다. 환경경영 및 윤리경영체제, 정보공개, 환경보호, 에너지절약, 소비자보호, 인권, 노동, 부패방지, 공정경쟁, 납세 및 사회공헌 등 총 10개 항목으로 구성되어 있다. 기업문화·사회·환경·경제 등 다방면에 걸쳐 지속가능경영 여부의 평가 잣대로삼고 있으며, 기존의 부분적인 기업평가 방식과는 달리 기업의 사회적 책임 이행정도를종합적으로 평가한 것이 특징이다.

이 가이드라인은 세계적으로 가장 널리 사용되고 있는 환경경영체제인 ISO14001 규격을 기초로, UN사무총장이 전 세계 기업에 대해 권고한 지구계약의 인권, 근로기준, 환경, 부패방지 등 4개 분야에 걸친 원칙들을 포함한 가이드라인이다. 또한 OECD에서 권고하는 다국적기업 가이드라인의 8개 항목인 정보공개, 고용 및 산업관계, 환경, 뇌물방

지, 소비자보호, 과학기술, 경쟁, 납세를 포괄하도록 구성되어 있다. 평가 항목은 크게 기업문화의 지속가능성, 사회적 지속가능성, 환경적 지속가능성, 경제적 지속가능성 등 **4**개분야로 나뉘어져있다.

<표 2.23> 환경운동연합 지속가능경영 평가 가이드라인

구분	평가기준	
환경경영 및 윤리경영 체제	 환경경영체제 구축 기업사회책임 및 윤리경영체제 구축 비윤리적 산업 및 관행 배제 	
경영과 관련된 정보공개	 재무제표 공개 생산 활동과 관련된 자료의 공개 시민, 소비자, 지역사회에 대한 피해자료 공개 	
인권보호	 인종, 성별, 출신 등에 의한 차별금지 인권과 관련된 자유와 권리 보호 양성고용평등 및 사회적 약자 보호 	
노동권 보호	 강제노동 및 아동노동의 배제 산업보건 및 안전관리 노동기본권 보호	
소비자 보호	 안전성, 환경성을 고려한 제품 생산 및 판매 소비자의 권익보호 및 허위, 과장광고 배제 제조자책임제도 실시 및 소비자 피해 구제 	

구분	평가기준		
환경보호	 ◆ 생산, 유통, 소비과정의 환경 오염 물질 관리 ◆ 환경성과평가 및 전과정평가 기법 도입 및 운용 ◆ 환경보고서 및 지속가능경영 보고서 발간 		
에너지 및 자원절약	 에너지효율 향상노력 및 관리수준 자원의 재활용 수준 기후변화대응 및 신재생에너지 관련 전략 		
뇌물 및 부패방지	 뇌물수수 등 부패방지 체제 구축 분식회계 금지 등 기업투명성 제고 불법 정치자금 제공 등 정경유착 금지 		
공정경쟁	 기업지배구조 개선 가격고정 및 담합 등 부당행위 금지 부당내부거래 및 불공정 하도급 금지 		
납세 및 사회공헌	 납세 의무 준수 연구개발 확대 등 과학기술 발전에의 기여 이익의 사회 환원과 사회적 책임실천 		

제3장 윤리경영 운영현황 및 우수사례

제1절 해외 기업의 윤리경영 우수사례 제2절 국내 기업의 윤리경영 운영현황 및 우수사례

제3장 윤리경영 운영현황 및 우수사례

제1절 해외 기업의 윤리경영 우수사례

1. 고객 관련

- ◆ "Customer Care System"(Renault): 설문조사 및 콜센터 운영을 통한 정기적으로 소비자 만족도 평가. 신속하고 정확한 응답 및 서비스 개선에 중요성을 둠
- ◆ 고객보건안전이슈 연구(Ericsson): 휴대폰과 암에 상관관계에 대한 연구
- ◆ 제품의 환경정보제공(Fuii Xerox): 제품과 관련된 환경정보(기능, 라벨링 등) 제공
- ◆ 환경성적표지제공(ABB): "Environmental Product Declaration" 도입 (LCA 결과를 제품에 라벨링하는 제도)
- ◆ 고객만족도 평가(British Airways) : 고객만족도 지수를 개발하고 "Global Performance Monitor(GPM)" 서베이 수행
- ◆ 장애인을 배려한 제품개발 및 작업환경제공(Siemens) : 장애인이 쉽게 활용할 수 있는 PC 개발
- ◆ Ergonomics 디자인(Volvo)
- ◆ 고객대응(Cannon): "e-maintenance service" 운영
- Consumer Driven Six Sigma(Volvo)

1.1 존슨앤존슨(Johnson & Johnson)

존슨앤존슨(Johnson & Johnson)은 1930년대부터 자발적으로 기업윤리를 강조해 온 윤리경영의 대표적 기업이다. 1935년에 공동설립자로서 이사회의장을 맡고 있던 R.W. Johnson이 고객·종업원·주주에 대한 기업의 사회적 책임을 공표하여 당시 사회적 책임을 강조하는 '새로운 기업 철학'으로 주목 받았다. R. W. Johnson은 1943년 최초의 기업 윤리강령으로 알려진 '우리의 신조(Our Credo)'를 직접 작성하고 경영에 접목하였다.

'우리의 신조(Our Credo)'는 명확하게 목표를 제시하고 간결한 문장으로 되어 있어 현재도 다른 기업의 윤리강령 작성 시 모범이 되고 있다. 이 강령에서는 "소비자-종업원-지역사회-주주"의 순서로 기업의 책임을 규정하였다. 주주를 가장 나중에 배치한 이유는 소비자, 종업원, 지역사회에 기여하면 주주에 대한 책임은 자연스럽게 이루어진다고 보았기때문이다.

존슨앤존슨은 1982년 타이레놀 독극물 투입사건이 발발했을 때 오랜 윤리경영 실천의역사를 바탕으로 '투명성이 최선(Transparency is the best policy)'이라는 판단 아래 제조과정을 언론에 공개하고 출시된 모든 제품을 수거하는 등의 적극적인 대처 활동을 펼친바 있으며 이후 윤리경영 추진에 더욱 힘을 받게 되었다.

타이레놀 독극물 투입사건과 존슨앤존슨의 대응

- ◆ 1982년 타이레놀 병에 독극물을 투입하는 범죄가 발생하여 8명이 사망
- ◆ 존슨앤존슨은 언론 취재에 적극 협조함과 동시에 2억 4천만 달러의 비용을 감수하며 3천1백만 병을 수거하여 폐기
- ◆ 한때 컨설팅 기관과 일부 경영진이 타이레놀 브랜드를 포기할 것을 종용하기도 했으나, 재 출시 이후 소비자 호응을 받아 대표적 성공상품으로 정착

존슨앤존슨에는 기업윤리를 담당하는 별도의 조직이 없고 인사담당 임원이 총괄하여 윤리경영을 인사정책과 연결하고 있다. '최고경영자부터 직원에 이르기까지 모두가 윤리 담당자'라는 전제하에 별도의 윤리담당 부서를 설치하지 않고 있다. 직원들이 윤리적 딜레마에 직면할 경우 법무팀 또는 인사담당자와 상의하고 있으며 인사팀에서는 'Credo Action Team'을 구성하여 2년마다 한번씩 '우리의 신조'가 실천되고 있는지를 조사하고 사원들의 의식 변화를 촉구하고 있다. 이에 따라 인사정책에 있어 기업윤리의 준수 여부가 핵심적인 판단 기준 중 하나로 작용하고 있으며 임원 교육을 통해 '신조에 입각한 리더십(Credo Leadership)'을 강조하고 있다. 불분명한 지시로 직원을 윤리적인 혼란에 빠뜨리는 임원에 대해서는 경고 조치를 취하고 있다.

"성과가 좋지 않으면 서로 격려하여 다시 한번 기회를 줄 수 있지만, 회사의 가치를 이해 못하거나 반하는 행동은 어쩔 도리가 없다"

"존슨앤존슨에서 우리의 신조를 믿고서 실천에 나서지 않는 사람은 결코 리더가 될 수 없다 " - 「존슨앤존슨」CEO 겸 이사회의장 라센(R.S. Larsen) 또한 의사결정이 다소 지연되더라도 윤리적인 관점에서 대안을 충분히 검토하도록 하고 있다. 간혹 '시간을 끄는 기업(Time-Consuming Firm)'이라는 평가를 받기도 하고 있지만, 이러한 비판은 감수할 가치가 있다고 인식하는 것이 바로 존슨앤존슨의 윤리경영 문화이다. 실제로 존슨앤존슨은 윤리경영을 실천하면서도 지난 100년간 인수 합병, 신규투자 등을 통해 높은 성장률을 기록해왔다.

1.2 Companhia Vale de Rio Doce

Companhia Vale do Rio Doce(CVRD)는 두 개의 철도를 보유하고 운영하며 다른 3개의 철도에는 지분을 가지고 있는 광업 및 물류 회사이다. 보유 철도중의 하나는 Carajas Railroad로써 브라질의 Para와 Maranhao주를 관통하는 900Km에 달하는 규모이다. 이 철도는 연간 8십만 명을 수송하며 브라질에서 가장 인구 성장률이 높은 지역이 속해 있는지역의 통합에 매우 중요한 수단이 된다. 각 역사간의 이동 시간은 4시간에서 16시간이다. 또 승객들은 열차 출발 2시간 전에 역에 도착해 있어야 한다.

CVRD는 교육 프로젝트를 지원한다. 이 철도 시스템은 다수의 사람들을 대상으로 교육 프로그램을 제공할 수 있는 독특한 기회를 제공할 수 있다는 것이 밝혀졌다. 이 회사는 민간 교육 텔레비전 방송국인 Futura Channel과 함께 열차 내 교육(Education on Rails) 프로그램을 개발했다. 기차역과 객차를 살아있는 교육장으로 바꿈으로써 여러 가지 다양한 프로그램을 제공하고 있다. 시민정신, 기초 및 중급 교수법, 과학 기술, 환경, 보건, 기초 위생, 예술, 민속들이 Carajs Railroad 승객들에게 제공된다. TV사 기본 매체이다. 기차가 떠나기 두 시간 전 승객 대기장 다섯 곳에 지식역(Knowledge Station)이 개설된다.

열차가 일단 떠나면 각 객차에 설치된 TV 모니터를 통해 Futura Channel이 내보내는 특별 프로그램이 제공된다. 남녀노소를 위한 일반적인 교육 프로그램을 승객들은 보게 된다. 또 일부 낡은 객차는 교실로 바뀌었다. 여기서 많은 성인들은 통신 교육을 통해 초·중급 교육을 마친다.

열차 내 교육 프로그램은 이제 시작단계이고 2000년 도입되었고 많은 승객들이 수업을 받았다. 조사에 따르면 보건 문제와 실질적인 정보들이 가장 인기가 높았다고 한다. 또 열차 훼손 사건 또는 쓰레기 투기 사례가 감소했다.

2. 임직원 관련

- ◆ 근로시간 유연제(BMW): 전체 직원의 1/3이 flextime schedule를 활용하고 있으며, 회사는 300개 이상의 상이한 flex work schedule을 가지고 있음
- ◆ 경력개발(BMW): "Work-Life Balance" 모델을 가지고 있어 개인 경력과 직무를 연계시키는 교육을 목표로 하고 있음
- ◆ 인권(Ford): 2000~2001년에 걸쳐 "인권전략"을 개발함-전체 가치사슬의 인권관련 이슈에 대한 회사전략. Minority Suppliers Development Group을 운영하면서 소수자가 운영하는 회사와의 거래기회를 찾고 늘려가고 있음
- 장애인 고용 및 지원(Hitachi): 2003년3월부터 장애인 고용쿼터를 만족시키고 있으며, 향후 고용을 증진시킬 계획으로 있음. 1999년10월부터 "Hitachi You and I"를 설립하여 정신지체자 지원
- ◆ 출산지원(Fuji Xerox): 아기를 위해 부모의 경우 근무시간을 단축시킴
- ◆ 회사 내 차별과 희롱에 대한 방침(Ericsson): 인종, 성, 인권 등에 대한 인권요인을 회사방침 으로 설정
- ◆ 기회평등교육(British Airways): 성이나 인종 등에 대한 기회평등 및 다양성에 대한 워크숍을 통해 사내 공감대를 형성하고 평등권에 대한 진척사항을 파악
- ◆ 조기은퇴와 교육훈련(Renault): "Early Retirement Plan"을 통해 조기은퇴를 지원하며, 새로운 직무를 위한 재교육이나 외부사회적응을 위한 개인역량개발 지원
- ◆ 다양성 확보(Motorola): 남녀비율, 인종비율 비율 등 다양성지수를 관리하면서 다양성확보를 위한 위원회 설립(2000.6)
- ◆ 임직원 만족도 측정(Ericsson): "Human Capital Index/Empowerment Index"를 유지하면서 annual employee survey나 개별대화 등을 통해 임직원 만족도를 평가하고 있음
- ◆ 건강 프로그램(Electrolux): "Quality of Life" 프로그램을 통해 직원의 건강 및 영양상태점검 서비스를 제공
- ◆ 장기적 성과를 장려하기 위한 보상(Ericsson): 단기인센티브와 장기보상체계(스톡옵션, 스톡 구매계획 등)를 적절하게 병행
- ◆ 최저임금보장(ABB): 국가의 최저임금을 보장하며, 개발도상국내에서는 해당국가의 최저임금 수준의 최소 5배 지급

2.1 인터내셔널 페이퍼 (International Paper)

1백년이 넘는 역사를 자랑하는 세계 최대 펄프·제지업체인 IP는 일찍부터 윤리적인 비즈니스 관행을 통해 경영위험을 통제해왔다. 실제로 제조용으로 벌목한 나무보다 더 많은 나무를 심는 사업을 전개한다는 '자원관리책임서약(Resource Stewardship)'을 공표하고 이를 준수하고 있다.

1위 기업으로서 반독점 시비와 소비자의 저항에 휘말리지 않기 위해 신중하게 사업을 전개하고 있다. 경쟁업체가 새로운 사업방식으로 성공을 거두더라도 원칙에 어긋날 경우 따라가기를 자제하는 경영철학을 유지하고 있다.

International Paper와 경쟁사의 사업방식 비교

- 경쟁사인 Tetra-Pak은 자사 포장용지만을 사용할 수 있는 포장용 기계(Filling Machine)를 개 발하여 식음료 포장용지 시장의 90%를 장악했으나,1991년 시장 지배적 사업자의 지위 남용 등으로 경쟁법 위반 판정을 받아 1,100 만 달러의 과징금을 부과 받았음
- ◆ 역시 경쟁업체인 Kimberly Clark, Fort James, Georgia Pacific Pulp 등 3개사가 가격담합을 이유로 5.600 만 달러의 과징금을 물었으나, IP는 사건에 연루되지 않았음

IP의 딜론 회장은 이사회 멤버들이 회의감을 표명했음에도 불구하고 윤리프로그램이 장기적으로 이익을 가져다 줄 것이라고 설득하였다. 제지·펄프처럼 경기변동에 민감한 사업일수록 고객을 사로잡을 수 있는 경영철학이 중요하다고 역설하였으며, 윤리야말로 회사가 투자한 인적 자원을 유지할 수 있는 수단인 동시에 핵심인재를 끌어올 수 있는 매력 포인트임을 강조하였다.

윤리강령을 확정함과 동시에 전 세계임직원들이 실천할 수 있도록 다양한 실행방안을 마련하였다. 1998년 윤리 및 비즈니스 관행을 전담하는 임원과 조직을 설치하고 기업윤리 프로그램의 기획·감시·감사를 강화하였다. 또한 윤리핸드북을 17개 국어(한국어 포함)로 번역하고, 출장시에는 윤리관련 테스트 문항이 적힌 카드(Luggage Card)를 휴대하도록 권고하고 있다.

2.2 데이진(帝人)

기업윤리가 중장기 성장전략의 6대 키워드에 포함되어 있는 일본의 화섬업체 데이진그룹 은 1999년 4월부터 본격적인 윤리경영 시스템을 가동하여 일본기업 중 윤리경영을 선도 하는 업체로 부각되고 있다. 90년대 초반 기업행동규범을 제정하였으나 단순한 목표 제시에 그치고 윤리경영이 일상적 활동에까지 침투하지 못한 바 있다.

경영방침으로 기업윤리 추구를 명시하고 구체적인 행동지침을 마련하고 사회적 규범의 준수, 사회 공헌, 이해관계자 입장의 존중 등 10개 항목을 기업행동규범으로 규정하였다. 2000년 발표된 중장기 성장전략에서는 6대 키워드 중 하나로 '사회윤리에 합치하는 경영'을 제시하였다.

부사장이 위원장을 맡고 각 부문의 임원 및 부장급 18명이 참여하는 윤리위원회를 설치하였다. 윤리위원회 산하의 모니터링부회(部會)(10명으로 구성)가 행동기준을 현장에 침투시키고 준수 여부를 체크하는 기능을 수행하고 있다. 모니터링부회와 사원들을 연결하는 사업부문별 창구 부서 및 담당자가 상담, 제안, 고충처리 등을 실시하고 있다.

기업윤리 홈페이지와 투서용으로 제작된 봉투를 통해 제안을 접수하고 있다. 접수는 실명으로 이루어지며 이를 개봉할 수 있는 사람은 윤리위원회위원장, 사무국장, 모니터링부회장 등 3명뿐이다. 또한 매뉴얼 작성, 경력 경로별 교육 프로그램 운영 등을 통하여윤리경영을 보급하고 있다. 구체적인 사례 및 행동원칙을 수록한 '데이진 기업윤리 핸드북' 배포하고 있으며, 신입사원, 각 직급별 승진자, 경영자 등의 연수시 기업윤리강좌를 필수과목으로 포함시켰다. 행동기준 제정후 6개월 동안 윤리위원회가 300여회에 걸친 교육이 실시되었다. 아울러 매년 11월에 '윤리주간' 을 설정하여 그룹 전체가 윤리경영의 실천상황을 점검하고 있다.

"윤리활동은 가시적인 성과가 나오기 어렵다. 그리고 윤리활동을 위해서는 비용이 든다. 그러나 윤리가 명확치 않은 기업은 앞으로 생존이 어렵다. 코스트 운운할 때가 아니다"

- 마쓰모토(松本) 데이진 윤리위원회 초대 사무국장

3. 협력사 관련

- ◆ 공급사 환경경영인증 지원(Ford): 협력사/파트너사들이 ISO14001 인증을 받을 수 있도록 다양한 ISO14000 툴 개발(2001년 기준 90%의 주요 공급사가 인증취득)
- ◆ 공급사 환경포럼(Ford): 2001년부터 Ford-Supplier Environmental Forum을 설치하고 공급사 와 에코디자인, 기후변화, 물질관리, 통합 환경보고서 작성 등 다양한 환경이슈에 대한 정기 회합을 갖고 있음
- ◆ 공급자 다양성 프로그램(Motorola): 소수인종이나 여성, 장애인 등이 운영하는 기업에서의 구매 확대
- ◆ 녹색구매(Toshiba): 1999년부터 Green Procurement Guidelines에 따라 녹색구매 실시중임. 평가항목에 기존의 QCD, service외에 환경부문을 포함
- ◆ 녹색구매를 위한 사내 인증제도(Epson): Green Vendor Certification과 Green Material Certification제도 운영
- ◆ 녹색구매 프로그램 활성화를 위한 인터넷 정보공개(Mitsubishi): 각 제품별 환경리스트를 만들어 정보를 공개, 약 3.000여개의 유해물질을 데이터베이스화하여 관리

3.1 Adidas-Salomon

가. 상황

아디다스 스포츠 용품 브랜드는 전 세계적으로 유명하다. 아디다스-살로먼은 모기업의 정책과 활동이 대중적 지지획득에 실패하면 모든 유명한 브랜드가 겪는 것처럼 시위와 언론사로부터의 압박에 시달릴 수 있는 입장이다.

외부 공급 사슬을 사용함으로써 아디다스 살로먼은 비용을 낮추고 경쟁력을 유지할 수 있었다. 그러나 회사의 공급 사슬은 길고 복잡하며 전 세계 570개 공장이 이를 떠받 치고 있다. 아시아만 보더라도 협력사들은 18개국에 퍼져있다. 더욱이 외부 협력사를 활용하여 비용 절감을 한다 하더라도 리스크가 완전히 없는 것은 아니다. 특히 이 회사는 자체 사업장의 근로 환경을 관리하는 만큼 협력사의 공장 작업 환경을 관리하지는 못해왔다.

그래서 아웃 소싱은 이 회사에 다양한 이슈와 문제를 제기한다. 고용 기준은 전체 공급 사슬을 대상으로 하여 평가되어야 한다. 그 평가를 통해 임금과 복리 후생, 근로 시간,

결사의 자유, 징계 관행, 더욱 심각한 문제로는 강제 노동, 아동 노동, 차별 등의 문제에서 형평성과 법의 준수를 보장할 수 있어야 한다. 이러한 문제 말고도 보건, 안전 이슈, 환경 필수 요건, 지역사회 참여등도 함께 고려되어야 한다.

나. 목표

공급 아웃소성은 도덕적 책임까지 아웃소성 한다는 의미는 아닐 것이다. 아디다스-살로먼은 이를 잘 알고 있으며 글로벌 공급 사슬 관리에 따르는 리스크와 책임과 관련하여 포괄적인 공급 사슬 관리 전략을 설계하고 실행했다.

이 전략이란 무조건적 최저가 제안이 아니라 수용할만한 최저가 제안을 내는 회사를 공급사로 정한다는 것이다. 아디다스-살로먼은 자체의 선정 기준(SOE: Standard of Engagement)을 가지고 있고 수용도의 수준은 회사 자체의 가치를 기반으로 하고 있다. 하청업체, 2차 하청업체, 공급사 등은 스스로 알아서 아디다스-살로먼의 SOE를 준수하여야 할 것이다. 이 전략은 공급사의 자체 지배구조의 장기 비전을 기반으로 한다. 아디다스는 언제까지나 협력사의 어깨만 넘어다보는 짓은 하고 싶어 하지 않는다.

다. 행동

아디다스-살로먼에는 30명으로 구성된 SOE팀이 있다. 이들 대부분은 협력사가 위치한 곳에서 활동한다.(아시아, 유럽, 미국). 그들은 해당 국가의 노동법과 안전 규정을 알고 있고 해당 국가의 언어로 직원 인터뷰를 할 수 있다.

신규 협력사와의 관계가 형성되기 전에 내부 진단이 실시되어 그 업체의 근로 환경이 아디다스-살로먼의 SOE기준을 만족시키는 지 확인한다. 모든 비즈니스 파트너들은 SOE를 준수하고 자신들과 계약한 하청업체의 근로 환경에 대한 부분도 책임을 진다는 내용의 합의서에 서명한다. 모니터링 프로세스는 진행형 프로세스이다. 협력사는 적어도 연1회 감사를 받으며, 심각한 문제가 발생하면 더욱 자주 감사가 실시된다.

교육은 모니터링보다 훨씬 중요한 부분을 차지한다. 단순 감시역할을 넘어서는 장기적인 영향을 가져올 수 있는 활동이기 때문이다. 2001년 10월 현재, 비즈니스 파트너를 위한 약 200건 정도의 SOE 교육 과정이 진행되었다. 이는 전년 150건에 비하면 상당한 향상이다.

라. 결과

2000년 각기 다른 공급사슬 단계에서 약 800건의 진단이 실시되었다. 이를 위해 관리자, 작업자 인터뷰가 실시되었고 문서와 검사 시설의 검토도 실시되었다. 그 이후부터 지금까지 진단 프로세스가 진행되어왔다.

진단 활동에서 얻은 정보를 사용하여 협력사 경영진을 대상으로 하는 발표가 있었다. 발표에서는 발견된 여러 문제와 해결을 위한 액션 포인트를 짚어보았다. 그리고 난 후 분명하게 정의된 업무 책임과 시한에 대한 합의가 사업장 관리자와 이루어졌다. 심각한 문제가 발생한 곳에서는 1~3달 안에 후속 방문이 이루어졌다. 만일 협력사가 필요한 개선활동을 할 의지를 보이지 않으면 아디다스-살로먼은 사업관계를 청산하는 수도 있다. 이는 최후의 수단일 뿐이다. 아디다스-살로먼이 정말 원하는 것은 파트너십을 유지하면서 내부에서부터 개선 작업이 이루어지도록 하는 일이다.

2000년 아디다스-살로먼은 협력사 성과에 대한 점수 매김과 보고를 위한 시스템을 채택했다. 이를 통해 전 공급 사슬을 한눈에 볼 수 있게 되었고 주요 이슈와 문제를 국가단위로 파악할 수 있게 되었다. 지금은 좀더 개선된 형태의 포괄적인 시스템이 개발 중에 있다. 개발이 완료되면 아디아스-살로먼은 대규모의 복잡한 공급 사슬을 관리하는 기업으로서, 중요부문의 사회 및 환경성과 진전 상황에 대한 더욱 자세한 보고서를 발표할 수 있을 것으로 보인다.

3.2 CH2M HILL and Nike

1997년 이후 CH2M HILL은 환경적 영향을 정의하고 청정 생산 시스템 실행과 사용 천연 자원의 양을 줄이기 위한 방법을 찾기 위해 나이키와 작업해왔다.

나이키의 지속가능성 이니셔티브의 일환으로 CH2M HILL은 나이키가 관리하는 대규모의 다양한 공급망과 연계하여 고형 폐기물과 유해 화학물질, 지속가능한 제품 설계 및제조, 제품 수명 주기 활동 등에 관한 이슈에 관한 활동을 해왔다. 나이키 공급망은 750개 이상의 직 하청업체를 포함하고 있기 때문에, 이는 자연 및 인간 환경을 개선할 수 있는 엄청난 기회를 제시한다. 예를 들면, CH2M HILL은 20여개 나라의 250개 업체들과 직접 거래하면서 수자원 보호와 생산 시설에서 유출되는 폐수의 환경 영향을 줄이기 위한노력을 해왔다.

이러한 노력의 핵심은 핵심 환경 측도의 수집, 확인, 보고였다. 데이터베이스 개발, 보고서 양식을 공장에 발행하는 일, 공장에서부터 분기 데이터 수집, 데이터 검증, 분기별기업 환경 보고서 발간 등의 작업들이 다 포함되었다. 측도 프로그램(Metrics Program)을 가지고 CH2M HILL은 아시아에 위치한 발 관련제품(Footwear Products) 공장 45곳에서나오는 고형 폐기물에 대한 기준을 설정했다. 그 목표는 시설에서 나오는 고형 폐기물의생산 감소 상황의 문서화와 보고, 재활용 고형 폐기물의 증량이다. 기술자들은 가장 효율적인 생산 프로세스를 평가하고 현장 데이터 검증을 실시한다.

이 방대한 프로그램의 중요한 부분은 또한 개별 공장 및 나이키 생산 전문가들과 지난 사례 연구(Case Histories) 형식으로 베스트 프랙티스를 개발하기 위해 작업하는 일이었다. CH2M HILL은 기술 이전과 공장 간의 지식 공유를 지원했다. 이러한 노력은 지역 및 글로벌 시스템을 강화할 뿐만 아니라 해당 국가의 민관 기관에 환경과 경제성과 향상을 위한 모델을 제공한다.

4. 지역사회 관련

- ◆ 지역사회봉헌 활동지원(Ford): "Community Relations Committee" 운영. 모든 임직원들에게 매년 16시간까지 유급으로 사회봉사활동에 참가할 수 있도록 허용.
- ◆ 환경보호조직(Fujitsu): "Fujitsu Eco Club"을 조직하여 직원들의 자원봉사를 지원하고 홈페이지 운영
- 학교교육지원(Siemens): 멀티미디어 기자재 제공. 세계 각국 학생의 유럽 및 독일의 대학교 육비 지원
- ◆ 지역사회 공헌 프로그램(AT&T): 1996년 이후 "AT&T CARES" 프로그램을 통해 임직원과 퇴직자들이 모여 지역사회활동

4.1 Severn Trent

환경 서비스 회사로써, Severn Trent는 물, 치수, 유틸리티 부문의 주요 공급사이다. Severn Trent Water, Biffa Waste Service, Severn Trent Services를 포함하는 이 그룹은 14,000명 이상을 고용하며 그 중 9,000명이 영국에서 일한다.

Severn Trent는 1995년 한 차례 방문이후 영국 더비시어의 Cromford Venture Centre 와 관계를 맺게 되었다. 그 방문으로 전국적인 제조 경기 침체의 영향을 받아 경제 여건이 어려운 지역이 부각되었다. 방문일정에는 중학교 방문이 포함되었다. 그 학교 학생들은 자존심, 자신감, 꿈이 부족했다.

Venture Center의 설립 취지는 새로운 활동과 경험이라는 자극과 도전과제를 제공하는 환경 속에서 가지발전의 기회가 주어진다면 젊은이들은 그러한 자기 발전의 기회에 긍정적으로 대응한다는 믿음을 기반으로 한다. 이 회사는 Venture Center가 불우 청소년들이 자신의 가능성을 향상하는 데 도움이 되는 이상적인 촉매역할을 할 수 있을 것으로보고 있다. Severn Trent는 젊은이들이 계속 공부할 수 있도록 지원하게 되면 이들은 고용을 달성 가능하며 바람직한 목표로 바라보게 될 것으로 믿고 있다.

따라서 Severn Trent는 센터와 밀접한 관계를 구축하기로 하고 센터의 목적과 니즈를 이해하려는 노력을 실시하였다. 이와 함께 Severn Trent 직원들을 모든 가능한 기회에 참여시키려고 최선을 다했다. 1995/96년, 그룹 차원의 자금 지원과 기타 여러 도움을 받아버려졌던 제분소는 불우 청소년을 위한 새로운 Venture Center로 변모했다. 1996/97년, Severn Trent가 내놓은 더 많은 자금덕분에 여러 단체들이 Venture Center에 참여하기시작했다.

Severn Trent는 전사 차원의 직원 자원봉사 프로그램을 지원하고 찬성하는 고위 및 중간 관리자 네트워크를 가지고 있다. 그룹 내 여러 회사 출신의 직원들은 각자의 시간을 쪼개어 기금 모금을 포함한 여러 형태로 Venture Center활동을 전개했다. 2001년, 그룹 직원들은 460시간을 Venture Center에 할애했다. 전 그룹의 직원들은 정원 손질, 크레오소트 처리(Creosoting), 침수된 방 수리, 연못 청소, 인조잔디 운동장 건설 등을 위한 프로젝트를 위해 함께 일했다. 직원 15명은 필요한 기금 모금을 위해 Peak District를 통과하는 하이킹 후원에 참여했다.

2001년 초, Severn Trent와 Venture Center는 파트너십 6년을 축하했다. 이러한 장기적인 관계 구축 성공은 성공적인 파트너십은 더 많은 기부금을 모을 수 있다는 믿음 때문에 가능했다. 정책을 통해 프로젝트의 각기 다른 니즈에 효과적으로 대응했다. 그러한 니즈는 방문하는 단체가 내놓은 피드백으로 파악할 수 있었다. 예를 들면 어떤 단체가 Venture Center에 IT 설비가 있으면 아주 가치 있는 자원이 될 것이라고 제안하자 1999년 IT 설비가 들어왔다.

Venture Center는 이제 주거 시설까지 갖추어져 있다. 880명 정도의 젊은이들이 Severn Trent의 재정 지원덕분에 센터를 방문할 수 있었다. 그리고 4,000명 이상의 불우청소년들이 센터 시설을 이용했다. 기업과 Severn Trent/Cromford Venture Center간의 밀접하고도 신뢰 있는 관계는 프로젝트가 효과를 내는 데 결정적 역할을 하였고 주거 공간제공은 수천 명의 젊은이들에게 무척 중요했다. 이 젊은이들은 스스로를 도울 기회를 제공받은 것이기 때문이다.

4.2 Shell

나이지리아에서 사업을 하기 위해서 Shell은 접근방식을 바꾸어야 했다. 당면한 문제는 생태 지속가능성뿐만이 아니었다. 나이지리아의 지속가능 발전의 사업적 타당성은 주로 사회 요소에 따라 결정된다. Shell은 회사와 해당 지역의 발전을 위해 지속가능한 형식의 지역 사회발전이 필수임을 인식했다.

셀 석유 개발 나이지리아(The Shell Petroleum Development Company of Nigeria Limited: SPDC)는 나이지리아 최대 석유 및 가스회사이다. 나이지리아 석유 생산의 40% 정도를 차지하며 탄화수소 보유고의 약 53%를 가지고 있다. SPDC는 합작 투자에도 참여하고 있다. 그 합작 투자에는 나이지리아 석유 공사(Nigerian National Petroleum Corporation, 55% 보유), 쉘(30% 보유), 엘프(10% 보유), 아지프(Agip, 5% 보유)가 참여

하고 있다.

SPDC의 사업은 주로 Niger Delta에 집중되어 있다. 이 지역의 인구는 약 7백만이고 이들은 약 20개의 각기 다른 민족 집단 출신들이다. 그리고 오랜 정착 역사를 지닌 커뮤니티 1,600개 가량 있다. 이 지역은 인종간 갈등이 있어왔고 나이지리아 정부의 석유 사업 수입금이 제대로 Niger Delta로 재투자되지 않았다는 생각이 오랫동안 박혀있는 지역이었다. 이런 이유들 때문에 이 지역은 일하기 힘든 곳으로 여겨지게 되었다.

SPDC는 사업을 영위하는 지역사회 지원이라는 오랜 전통을 가지고 있다. 그러나 오고니 위기(Ogoni Crisis: Ken Saro Wiwa의 처형으로 이어졌던 위기)당시의 접촉으로 인해 마련되었던 NGO와의 논의에서 SPDC는 지역사회 접근방식을 바꾸어야 한다는 것을 인식하게 되었다. 즉 수동적인 지역사회 지원이 아니라 지역사회 개발로 방향을 전환해야한다는 것이다. 접근방식 변화의 목적은 다음과 같다.

- ◆ 지역사회가 스스로 지속가능한 방식으로 발전해 나가기 위해
- ◆ 지역사회 프로젝트의 선정, 개발, 실행을 위한 참여적 접근방식 채택
- ◆ 다른 당사자와 파트너십 활동
- ◆ 개방적이고 협의중심의 작업 방식 채택.

이러한 목적을 가지고 SPDC는 1997년 자체의 지역사회 지원 방식에 대한 검토를 외부 의뢰했다. 그 결과 지역사회 개발 부서가 새로이 만들어졌고 개발 전문가들이 이 부서에 배치되었다. 이에 따라 지역 사회가 개발 우선순위를 정하는데 도움이 되는 참여 기법 (Participatory Technique)을 채택하는 등 지역사회와 작업하는 전혀 새로운 방식이 도입되었다. 지역 사회 기반 조직, NGO, 개발 의제, 정부 부처와 파트너십을 구축하면서 새로운 지역 사회 프로젝트 실시 방법 역시 시작되었다. 더욱이 다음을 통하여 개방과 투명성 정신이 고취되었다.

- ◆ 회사의 사회 환경성과에 관한 연례 보고서(SPDC People and the Environment Report) 발간 을 통하여
- ◆ SPDC의 프로그램과 성과를 검토하는 연례 이해관계자 협의 워크숍을 통해
- ◆ Niger Delta에서 파트너 원탁회의를 UNDP와 공동 주관함으로써
- ◆ 한 해 동안 실시되었던 지역사회 프로젝트의 연례 사정을 통해(2000년 사정은 외부 전문가가 실시했고 앞으로의 사정활동도 그렇게 진행될 것)

SPDC의 6천만 달러 커뮤니티 개발 프로그램의 사정 결과 회사의 개방성이 높이 평가되었으며 회사가 실시한 여러 베스트 프랙티스가 좋은 평가를 받았다. 전문적인 지원을 제공하고 프로젝트를 실시하는 국제 및 지역 파트너의 수가 증가하면서 커뮤니티 기반

프로젝트 관리 위원회의 수는 계속해서 증가하고 있다.(2000년 200개)

많은 성과가 있었지만 좋은 프랙티스 전파와 프로젝트 성공률 개선 측면에서는 할 일이 많이 남아있다. Niger Delta는 아직 일하기 힘든 곳이라는 인식이 남아있지만 이해관계자와의 파트너십에 있어서 SPDC는 지속적으로 해당 지역사회의 삶 개선 노력과 그 지역에서의 사업 증진 노력을 경주해 나갈 것이다.

5. 일반사회 관련

- ◆ 규제기관과의 협력(Ford): "OSHA day"를 설정하여 OSHA와의 파트너십 유지
- ◆ 지속가능성보고서를 통한 투명성제고(Canon): 다우존스지속가능성지수에서 요구하는 수준의 지속가능성보고서 발간
- ◆ 혁신이미지 구축(Toshiba): "Toshiba Science Museum"을 통해 Toshiba의 최신기술과 과학에 대한 홍보
- ◆ 채용정보 공개(Renault): "Job@ccess to Renault"를 통해 취업기회 확대
- ◆ 윤리경영위원회 설치(Fuji Xerox): "Ethics Management Committee" 설치
- ◆ 윤리경영 내부감사(Siemens): 이사회, 감독기관, 주주와 더불어 윤리강령 내부감사제도와 위험관리 시행
- ◆ 다우존스지속가능성지수(DJSI)와 FTSE4Good 대응(ABB)
- ◆ 사회책임투자 지원(Electrolux): 9개의 윤리펀드에 투자
- ◆ 기업연금의 사회책임투자(British Telecom): 기업연금 활용시 기업의 지속가능성 방침에 따라 지속가능성이 높은 기업으로 연금투자 포트폴리오를 구성하여 투자
- UN Global Compact 가입(Volvo): 인권, 작업장환경, 환경 등에 관한 9가지 원칙을 만족시켜 야 하며, 공급업체에도 적용시키기 위한 노력을 기울여야 함
- ◆ 국제기구 등 지원(Ericsson): UN인권위원회, 국제적십자, 재난관리정보
- ◆ 시각장애인을 위한 대형인쇄(Fuji Xerox): Large-printed textbooks for visually impaired people
- ◆ 장애인 재취업 지원(Motorola): 911사태로 장애자가 된 사람들을 위한 재취업 프로젝트 지원
- ◆ 전기보급사업(ABB): "Access to Electricity"사업을 통해 가난한 지역에서 전기를 사용할 수 있도록 지원
- ◆ 청소년 교육(NOKIA): 2000.4월에 "Global Youth Program"을 시작하여 청소년들에게 교육의 기회를 제공하고, 생활skill을 가르치며 사회에 긍정적인 공헌을 할 수 있도록 유도하기 위한 교육을 제공하고 있으며, 한국 등 세계 12개국에서 운영중
- ◆ ClassLink(NOKIA): wireless technology를 활용하여 학생, 선생님, 부모님을 연결시키는 프로 젝트 진행

5.1 ABB

ABB는 지속가능한 성장(Sustainable Growth)을 달성하기 위한 전략의 일환으로 윤리 경영을 실천하고 있다. 단순히 법규준수 차원이 아닌 보다 적극적인 사회정책(Social Policy)의 일환으로 정착시키고 있다.

사회정책은 사회의 기대에 맞춘 경영의 실천을 통해 사회적으로 인정받는 기업이 되기 위한 활동들이라는 철학을 바탕으로 2000년 13개 항목으로 구성된 사회정책(Social Policy)을 발표하였다. 기업윤리(Business Ethics)가 13개 항목 중 하나로 제시되고 있는데, 나머지 항목들도 국제적인 인권존중, 연소자 노동의 금지, 이해관계자 존중 등 넓은의미로 보면 윤리경영 실천에 해당하는 항목들로 구성되어 있다.

ABB그룹은 분권화를 지향하여 각 계열사의 자율을 중시하지만, 기업윤리는 ABB문화의 핵심으로서 전 그룹에 걸쳐 공통 기준을 적용하고 있다. 뇌물공여 및 정치적 지원활동 금지, 업무에 영향을 줄 수 있는 금전적·비금전적 선물 수수의 금지 등 10개 항목으로 구성하였다.

Sustainability Affairs 조직에서 기업윤리 등 사회정책을 관장하는 등 ABB 그룹은 전담조직과 시상제도를 통해 윤리의식을 고취하고 있다. 원래 환경문제를 전담하던 Environment Affairs 조직을 확대 개편하였다. 환경과 기업윤리를 기업의 지속적 성장을 위한 전제조건으로 인식하고 외부 전문가가 참여하는 자문위원회, 본사 스태프, 각 지역별·사업별 관리 부서로 구성하였다.

윤리경영을 촉진하기 위하여 Sustainability Award를 제정하여 기업윤리 준수 행위에 대해 보상하는 제도를 시행하고 있다. 구체적으로는 환경 및 사회정책에 기여한 바가 큰 사원을 선정하여 3만 달러의 상금을 수여하고 있다.

5.2 Statoil

1999년 Statoil Venesuela(노르웨이의 Statoil사의 자회사)는 지역 UNDP 사무소, 국제 사면위원회 지부, 교육 행정 담당 베네수엘란 사법부의 지원인 Consejo de la Judicatura 와 파트너십을 맺었다. 판사의 인권관련 재판 처리 역량을 증가시킴으로써 더 나은 사법 제도를 만들겠다는 노력이 시작되었다.

2000년, 2001년 실시되었던 사법 및 헌법 개혁 결과 인권 부분이 종전보다 더 강조되

었다. 이제 범죄로 기소된 사람들은 무죄가 입증될 때까지 유죄로 간주되는 것이 아니라 유죄가 인정될 때까지 무죄로 간주되게 되었다. 개혁된 사법 시스템은 인권을 중요하게 보는 새로운 입법안이 동반하게 되었고 새로운 형사 처벌 규정도 제정되었다.

Statoil이 나서자 지역 UNDP 사무소는 먼저 Statoil이 기존에 계속되어 오던 사회 개발 프로젝트에 참여할 것을 제안했다. 그러나 Statoil의 인권 지원 의사에 대해 알게 되면서 UNDP는 Statoil이 사법부와 국제사면위원회가 계획하고 있었던 판사를 위한 교육과인식 고양 프로그램이 참여할 것을 제안했다. 그 프로젝트는 국제사면위원회가 사법부와협력 하에 실시하는 양방향 교육 과정을 활용한다. 일단계인 교육자를 위한 교육(특별 선발된 24명의 판사들)은 1999년 12월 완료되었다. 2단계는 몇 번의 연기 끝에 2001년 말에 와서야 시작되었다. 2 단계 교육은 처음 교육을 이수한 사람들을 대상으로 실시될 것이다. 즉 Zulia와 Anzuategui주의 판사들이 받게 된다.

Statoil은 크게 드러내지 않으면서 재정 지원을 했다. 상황을 관리하는 것이 아니라 관찰하는 입장을 취했다. 이 회사는 재정 지원에 참여할 만한 여러 가지 이유들이 있었고 참여 이후 몇 가지 긍정적인 결과를 얻었다. Statoil은 인권에 대한 신념을 행동으로 보이는 것이 윤리적으로 옳다고 생각했다. Statoil Venezuela의 Staffan Riben 회장은, "우리가 사업하는 국가에서 인권 유린이 발생하든지 국제법 위반 사태가 발생할 때 수동적으로보고 있어서는 안 된다."라고 말한 바 있다.

프로젝트 덕분에 Statoil은 명성 좋아졌고 한 사회에서 경제적 주체로서의 역할을 넘어서지 않으면서도 기업가치를 드높일 수 있었다. 수준 높은 윤리적 기준을 바탕으로 하는 문화를 구축하려는 회사로써 일부 사례를 보면 Statoil의 기본 도덕적 가치에 대한 신념이 확고하다는 것을 확인할 수 있다. 이 회사는 참여의 힘이 긍정적으로 사회적 환경에 영향을 줄 수 있다고 신념처럼 믿고 있다.

Statoil은 인권 존중을 회사의 가치를 설명하는 글에 반영했다. 이는 이러한 가치를 중심으로 하는 문화 구축을 위한 포괄적인 노력의 일환으로 볼 수 있다. 기타 조치로는 국제 인권 위원회 노르웨이 지부와 함께 내부 인권 교육 프로그램 개발을 들 수 있겠다.

이 프로젝트는 모든 파트너들에게도 효과가 있어 보였다. 왜냐하면 그들의 역할이 잘 정의되어 있고 각각에 적절하게 주어졌기 때문이다. 이것이 바로 프로젝트의 성공 비밀이 다. 사법부는 판사 교육을 계속 담당했다. 한 편 민간 사회로부터의 요구에 대응하여 다 른 파트너들을 영입하여 사법부의 교육 활동을 지원하여 활동을 가속화하였다. UNDP는 이 베네수엘라 프로젝트가 기업의 인권 활동 참여를 위한 하나의 모델로 보일 수 있는 베스트프랙티스(Best Practice)라고 생각하고 다른 나라에서도 실시 될 수 있을 것이라는 생각을 했다. 이에 따라 이 프로젝트는 여러 유엔 기구, 비정부 단체, 기업대표 50명이 참여한 워크숍에 소개되었다. 이 자리에서 인권 부문에의 기업 참여를 위한일반 접근 방식을 개발할 때 경험에서 학습하는 것이 얼마나 중요한지를 강조하였다.

6. 환경 관련

- ◆ 주주에게 환경활동 홍보(Mitsubishi): 환경보고서, 환경활동 브리핑
- ◆ 환경보호펀드(Sanyo): "Sanyo Environmental Fund"를 모집하여 글로벌 환경보호활동 지원
- ◆ 환경회계를 통한 투명성제고(Toshiba): 1999년부터 환경비용과 효익을 측정하는 환경회계 도입

6.1 Norsk Hydro

노스크 하이드로는 식물 영양제, 해안 오일 및 가스, 알루미늄, 마그네슘, 유화제품등 환경적으로 민감하고 고도의 기술이 요구되는 분야 사업을 전 세계적으로 전개하고 있다. 이 노르웨이 회사의 규모가 매우 크다는 것과 일찍부터 환경 훼손 복구에 눈을 뜬 노르웨이의 의지, 놀랍도록 성실한 당국의 노력등 여러 가지 이유로 노스크 하이드로는 처음부터 녹색 운동의 공격 대상이 되었다. 그 결과 상당한 규제, 감시를 당했고 도전을 받았다.

이러한 압박을 받으면서 노스크 하이드로의 환경 및 지속가능성 작업은 네 단계로 진행되었다. 1단계는 "치료단계"였다. 지역 오염과 환경과 관련된 잘못된 과거 청산에 많은 노력이 집중되었다. 2단계는 "예방 단계." 청정 기술 개발과 적용으로 활동 초점이 바뀌었다.(청정기술: 오염을 원천적으로 예방하는 기술) 3단계는 "사업 개발 단계." 제품 전과정즉, 원자재에서 생산, 사용, 재활용, 폐기에 이르기까지의 환경 영향을 최소화하고 분석하는 데 초점이 맞추어져 있다. 4단계는 "세계화"단계이다. 이 단계에서 노스크 하이드로는 경제와 시장의 세계화라는 문제를 다루기 시작했고 기후 변화, 교토 의정서등과 같은 이슈를 다루기 시작했다. 각 단계를 거치면서 노스크 하이드로는 운영 경험과 지식을 쌓을수 있었다.

1단계는 비즈니스 전략이나 비즈니스 활동과 연계되어 실시된 것이 아니었다. 오히려그 반대로 개별 프로젝트가 합쳐져 환경 전략이 된 경우이다. 이러한 프로젝트들은 기능부서 프로세스의 일환으로 내부적으로 관리되었고 상황에 따라 실시되었다. 그러나 언론, NGO, 당국이 일부 환경 이슈를 부각시켰을 때, 최고 경영진이 더욱 적극적으로 참여해야한다는 것이 분명해졌다. 노스크 하이드로는 환경 이슈에 관해서는 오랫동안 "닫힌 회사"였다. 방향 전환과 개방이 보다 절실해졌다.

2단계(예방 단계)는 환경 업무는 사업 활동의 핵심이 되었다. 조직 전체에 통합된 것이다. 업무 분장이 확실해졌고 목표가 세워졌으며, 보고도 개선되었다. 결과 분석이 이루어졌고 조직의 전문 지식도 발전하였다. 품질 관리에 대한 조직적인 작업이 1980년대에 실시되었고 타 기업들처럼 이 회사 역시 "측정되는 것만이 실시될 수 있다"를 체험하게되었다. 우수성과가 조금씩 드러났다. 그러나 조직 전체 성과개선은 아직 충분히 이루어지지 않았다. 문제는 내부적으로 베스트 프랙티스를 내부/외부적으로 파악하고 전사적으로 빠르게 그러한 프랙티스를 채택하게 하는 일이었다.

3단계(사업 개발)의 주안점은 경험과 전문 지식을 제품의 전과정에 도입하는 일이었다. 포괄적인 의미에서의 환경 관리(Environment Care)는 중요 전략적 사업 이슈로 전환되고 있다. 환경 이슈는 전략적 의사 결정 프로세스의 중요한 일환으로써 확고한 위치를 차지하게 되었다. 전과정 분석을 통해 노스크 하이드로는 최첨단 지식 적용을 가능하게하는 혜안을 뜨게 되었다. 노스크 하이드로는 고객, 비즈니스 니즈, 연구 개발 활동 간에더욱 긴밀한 관계 수립을 추진했다. 그러한 노력 덕분에 조직 내 및 외부 연구 기관에서창의성이 고취되었다. 또 전통적인 조직 장벽과 기존의 과학 과목의 경계를 초월하여 확대되어 개념차원 및 기술 차원의 혁신을 강화하였다. 새로운 사업 기회 포착의 잠재성이기존 및 새로이 대두되는 기술 간의 결합에서 파생된다는 것을 누구나 알게 되었다.

제4단계(세계화)의 초점은 지속가능발전의 세 기둥(경제, 환경, 사회적 책임) 통합으로 이동했다. 이 단계에서는 이미 인식되어 왔던 환경적 우려 외에 새로이 떠오르는 많은 이 슈와 세계화라는 이슈를 아주 포괄적으로 다룬다. 윤리적 도전은 기업들인 문화적 배경이다른 곳이나 개도국에서 사업을 실시할 때 더욱 두드러지게 된다. 인권, 원주민 고려, 가치와 관련된 주제들이 문제로 제기된다. 노르웨이 문화를 가진 기업이 개도국에 진출하는 것은 쉬운 일이 아니다.

이 단계는 다른 단계들보다 협업과 더 큰 범위의 개방성을 요구한다. 노스크 하이드로 가 만약 회사가 자체 노력에서 사업 가치를 창출하려고 한다면 환경 및 사회 이슈는 따로 다루어서는 안 된다. '기업으로써, 우리는 개별 차원 문제에서 시작하여 지속 가능한 행동을 사업 활동과 경영 시스템에 조직적으로 통합하는 부분으로 초점을 옮겨왔다.' 노스크 하이드로의 회장이자 CEO인 Egil Myklebust가 한 말이다.

노스크 하이드로에서 지난 10년 동안 일하면서 저는 인구 성장, 환경적 유해, 사회특성의 상이함, 세계화, 산업과 사회의 투명성 개선, 거세어져만 가는 경쟁을 동반하는 개발, 발전으로 인해 미래 를 위한 산업 기업 관리를 위한 새로운 의제가 부상했다는 것을 점점 더 인식할 수밖에 없었습니다.

- 노스크 하이드로 회장 겸 CEO Egil Myklebust

6.2 Dow

세정 효율성 때문에 염소처리 용제가 제약, 플라스틱, 드라이클리닝, 금속작업등 여러 산업에 사용된다. 이 용제들은 또한 맥가이버칼 같은 일상 용품의 생산에도 사용된다. 특 히 첨단 기술 응용에서는 염소처리 용제는 무엇으로도 대체할 수가 없다.

그러나 1980년대 중반 이 용제의 잠재적 위험에 대한 새로운 정보가 나왔다. 이에 따라 규제 당국은 다소 어려운 결정을 내려야만 하게 되었다. 어떤 나라는 이 용제의 사용을 엄격히 금지시켰다. 이런 상황에 이르자 어쩔 수 없이 대체물질의 개발이 시작되었다. 그러나 많은 대체물질들은 꼭 안전하다고 말할 수 없는 테스트도 거치지 않은 제품들이었다. 한편 시판되는 세 개의 주요 염소 처리된 용제는 광범위한 보건 및 독성 시험 검사를 받게 되었다. 결과 이 물질들의 보건상의 여러 정보들이 공개되었고 이에 따른 효과적인 안전 절차가 채택될 수 있었다. 독일은 염소 처리 용제의 사용을 금지하겠다는 결정을 내리지는 않았지만 그 사용은 한정된 시스템 내(Closed Loop)로 제한하고 외부 유출을 원천봉쇄하기로 했다.

이 제품의 장점에 대한 믿음이 확실했던 다우 케미컬은 염소 처리된 용제 사업을 지속하기로 했다. 다우 케미컬은 또한 제품의 리스크를 제대로 관리하는 것이 잘 알지 못하는 리스크가 있고 충분한 테스트를 거치지 못한 대체품을 사용하는 것보다는 더 낫고 더 안전한 옵션이라는 생각을 굳혔다. 이는 "책임지는 관리"라는 원칙을 수용한 결정이다. 다우는 사용자들에게 안전하고 신뢰성 있는 방식으로 환경 측면에서 경제적인 측면에서 안전한 제품을 제공할 수 있게 하는 새로운 비즈니스 모델을 탐구하게 시작했다. 1992년 다우 도이칠랜드사와 RCN(recycling Chemie Neiderrhein)은 합작 회사를 설립하여 closed-loop delivery system 으로 염소 처리 용제를 제공했다. 이 때 지원 서비스도 동반제공된다.

이 회사명은 SafeChem Umweltservice GmbH이고 1998년 다우 도이치랜드가 100%

소유한 자회사가 되었다.

오늘날 SafeChem은 Safe-Tainer(다우 케미컬사와 자회사의 상표)시스템을 유럽 전역에서 판매한다. 이 시스템은 2개의 특별 제작된 이중 피복 용기(한 개는 새 용제, 다른한 개는 사용한 용제)가 핵심이다. 각각에는 용제가 들어가는 공통 드럼이 연결되어있다. 이는 우발적인 손상, 쏟김, 유출을 막기 위한 장치이다. 이 시스템은 단순히 안전한 용기그 이상이다. Safer-Tainer 시스템은 완전히 새로운 비즈니스 모델이고 이 모델의 성공은다음 두 가지에서 나온다 할 것이다. 환경, 경제적 지속가능성.

Closed-loop 시스템이 실시되면서 배출량이 줄어들면서 용제 소비는 상당히 줄어들었다. 용제는 폐쇄 청정 장비에 1년 이상까지 장기간동안 안전하게 남아있게 된다. 이 접근 방식의 목표는 외부 재활용시스템으로 가기 전 고객 사업장의 재활용 시스템에서 가능한한 오랫동안 용제를 사용하는 것이다.

Safechem은 서비스 중심 사업이다. 용제를 최소량만 판매하고 최대한의 지원 서비스를 제공하여 고객들이 바라는 목표를 달성할 수 있게 한다. SafeChem과 다우는 이러한 서비스를 독일, 스위스, 오스트리아, 이탈리아, 스페인, 프랑스, 영국, 스웨덴, 베네룩스 국가와 포르투갈에서 제공하고 있다. 무조건적인 금지가 아닌 Closed-loop내에서 염소 처리용제를 사용할 수 있도록 하는 법제 개발덕분에 서비스와 솔루션 제공업체로서의 SafeChem 의 아이디어는 유럽에서 상당한 성공을 거둘 수 있었다.

제2절 국내 기업의 윤리경영 운영현황 및 우수사례

1. 국내 기업의 윤리경영 운영현황

1.1 삼성전자

가. 사회공헌

삼성전자는 사회복지, 문화예술, 학술교육, 환경보전, 국제교류, 자원봉사 등의 활동을 통해 기업시민으로서의 역할을 다하고 있다. 특히 21세기 정보화 시대를 맞아 우리사회 의 균형 있는 발전을 위해 소외계층 정보화지원사업에 주력하고 있는 삼성전자는 장애인 고용촉진을 위해 장애인 전용공장인 "무궁화 전자"를 설립, 운영하고 있으며 환경친화기 업으로서 지역사회 환경보전 활동 등에도 주력하고 있다.

또한 삼성전자는 260여개 봉사팀에서 15,000명의 임직원들이 사회복지시설봉사활동 및 지역사회 결식아동 돕기 등 다양한 봉사활동을 실시하고 있다. 임직원들은 자신이 소속되어 있는 지역사회에 지속적인 관심을 가지고 육체적·경제적 후원을 아끼지 않고 있으며, 앞으로도 기업가치와 사회가치를 일원화시켜 기업이익을 사회에 환원하고 있다.

나. 준법경영

윤리경영을 정착시키기 위해 사외이사 제도, 감사위원회, 경영실적 공시 등 법적인 제도를 철저히 준수함은 물론, '임직원 윤리강령'과 '구매 윤리헌장' 을 제정하여 실천하고 있다. 또한 부정예방교육을 전 사원을 대상으로 실시하고 있으며, 사이버감사팀을 운영함으로써 대내외에 윤리경영 실천의지를 천명하는 한편 임직원의 비리 사실에 대한 제보를 접수하고 있다.

기업의 가치제고를 위한 경영진단 컨설팅 업무를 강화하여 부실을 사전에 예방하는 동시에 초일류 제품과 서비스를 지속적으로 창출할 수 있도록 대안을 제시하고 있으며, 경영진단 컨설팅 이후 대책에 대한 실천여부를 지속적으로 확인함으로써 진단 결과에 대한 실제적인 시너지효과 극대화를 추구하고 있다.

다. 인권경영

회사 사규에 '회사는 폭행, 협박, 감금 기타 정신상 또는 신체상의 자유를 부당하게 구속하는 수단으로써 사원의 자유의사에 반하는 근로를 강제하지 못한다.'고 규정함으로써 강제 노동을 엄격히 금지하고 있다. 또한 평일 연장근로나 휴일 근로 필요시에도 노사협의를 통해 사전에 협의하여 결정함으로써 근로자의 인권을 보호하기 위해 최선을 다하고 있다.

연소자들이 학업에 전념할 수 있도록 각국의 관계 법령에 의한 최저연령 미만자를 근로시키지 않고 있으며, 취업 가능한 연소자에 대해서도 안전 보건상의 적절한 보호조치, 근로시간 제한, 야간근로 제한 등 연소자 보호규정을 두고 있다.

라. 보건안전

인간존중의 경영이념을 바탕으로 한 안전보건 활동으로 가장 안전하고 건강한 회사를 만들기 위해 안전보건 규정을 글로벌 스탠다드화하고 인력을 국제화하고, 각 사업장 단위로 안전보건위원회를 구성하여 매월 1회씩 임직원들의 건강과 안전에 관하여 협의를 하고 실천하고 있다.

안전보건위원회는 노사 동수로 구성되어 있으며(회사 측 5~10명, 사원 측5~10명), 국내 법규 준수는 물론 사업장 안전보건활동에 필요한 각종 기준의 표준화로 국내 및 해외사업장에 글로벌 스탠더드를 구축하고, 이에 따라 위험성평가, 안전보건 목표, 위험 기계기구, 안전사고 처리, 재해보상 처리, 작업환경 등에 대한 안전보건 규정을 제정, 운영하고 있다. 또한 법정 교육, 능력향상 교육, 자체 안전보건 교육, 사외위탁 교육 등 총 4개분야 30개 과정을 개설, 전문화된 안전보건교육과 현장중심의 자율 안전보건 교육, 다양한 교재개발을 통하여 전임직원의 안전보건 의식을 크게 향상시키고 있다.

전사, 사업부, 부서로 체계적인 보건안전 운영이 이루어지고 있으며, 위험분야별 전문 과정을 개설하고 전사원 실습 교육(안전환경 체험관)을 의무화하는 등 안전보건 교육성과를 극대화하고, 안전보건 교육을 보다 내실화하고 재해예방에 기여할 수 있도록 실습을 겸비한 교육을 통해 위험에 대한 감수성을 향상시켜 새로운 위험에 대응하고, 실습 교육이 이루어지는 안전환경 체험관은 4개 부문(안전보건·방재·환경·공통 부문) 22개 코너로 구성되어 있으며 임직원과 협력회사, 대학 등 교육단체와 안전보건 관련 단체 등에 개방하고 있다.

마. 지역사회 경제기여

경제활동을 통해 획득된 부가 순리적으로 사회에 환원되어야 한다는 인식에 기초하여, 직접적으로는 3년간 평균 1조원 이상의 법인세와 다양한 조세를 국가 및 지역사회에 납 부하고 있다. 각종 공익 단체들에 대한 기부 및 다양한 사회봉사 활동도 적극적으로 실시 하고 있으며, 간접적으로는 고용 창출에 기여하고 있다.

또한 국내 1200개 해외 860개 정도의 협력회사들과 생산, 구매, 유통 등 다양한 방면에서 경제활동의 과정 및 결과물을 분담 또는 분배하는 협력체제를 구축하고, 오늘날 기업의 경제활동은 더 이상 해당 기업만의 관심사가 아니라, 개별 기업이 활동 무대로 삼고있는 전 세계 사업장 및 해당 지역 및 국가에 직·간접적으로 영향을 미칠 수밖에 없는 사안임을 충분히 인식하고, 기업의 경제활동이 해당 지역 및 국가 경제에 지속적으로 공헌할 수 있도록 최선을 다하고 있다.

바. 기업투명성

윤리경영을 정착시키기 위해 사외이사 제도, 감사위원회, 경영실적 공시 등 법적인 제도를 철저히 준수함은 물론, '임직원 윤리강령'과 '구매 윤리헌장'을 제정하여 실천하고 있다. 감사위원회는 견제와 균형을 통해 경영진이 궁극적으로 기업가치의 극대화를 달성할수 있도록 감독하고 지원하기 위한 감사 기구로서, 기존의 감사를 대신하여 2000년부터설치된 '이사회 내 위원회'이고, 감사위원회는 업무감사권, 영업보고 요구권 및 업무재산조사권, 이사보고의 수령권, 이사의 위법행위 유지 청구권, 주주총회 소집청구권 등의 권한을 가지고 기업의 투명성을 관리하고 있다.

정보공개는 IR팀에서 이해관계자를 대상으로 주기적, 비주기적 경영활동 설명회 실시하고 있으며, 기업공시 의무사항 준수 및 자발적 적기 공시 재무 및 주요 경영활동 내역에 대한 인터넷 정보공개 및 이해관계자 의견을 수렴하고, 주기적 연례보고서(Annual Report) 및 환경보고서를 발간하고 있다.

1.2 GS칼텍스정유

GS칼텍스정유는 내적으로는 임직원들이 공정거래 및 규정에 따른 업무처리를 하도록 독려하기 위해 정도경영 및 윤리경영을 강조하고 있다. 외적으로는 이러한 투명경영을 통 해 사회에 공헌하고 지역사회와 공생하는 경영 방침 기업 활동의 근간을 삼고 있다.

가. 윤리경영 원칙

GS칼텍스정유는 공정·정직·성실을 바탕으로 정도경영을 꾸준히 실천하며 최고경영자가 '깨끗하고 건전한 기업만이 오래도록 존경 받는 위대한 기업이 될 수 있다는 사실을 명심하고 정도경영을 흔들림 없이 지켜나가야 할 것'을 강조하고 있다.

GS칼텍스정유는 불법적이고 불공정한 경영관행을 일소하여 공정하고 투명한 경영활동으로 경제적, 사회적 비용을 최소화하기 위해 안으로는 효율적이고 합리적인 경영을 도모하고 밖으로는 고객을 포함한 이해관계자의 신뢰를 확보하는 데 많은 노력을 기울이고있으며, 정도경영을 바탕으로 한 투명경영과 윤리경영의 추진을 비롯해 환경경영의 실천을 지향하고 있다.

나. 기업 윤리 중시

GS칼텍스정유는 경영 및 기업 활동에 있어 '기업윤리'를 최우선 가치로 생각하며 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행을 추구하고 있다. 이를 위해 1994년부터 윤리경영을위한 '윤리규범' 및 '윤리규범 실천규정'을 제정하여 시행해 왔으며, 공정문화추진위원회를 구성하여 윤리경영을 지속적으로 추구하고 있다.

최고경영자는 자율준수경영방침을 천명하고 2001년 2월 CFO를 자율준수관리자(COO: Corporate Compliance Officer)로 선임하여 윤리경영을 위한 자율준수프로그램(CCP: Corporate Compliance Program)의 체계를 구축하였으며, 이와 함께 자율준수프로그램의 근간이 되는 Business Conduct Policy와 자율준수업무규정을 제정하여, 윤리경영에 대한회사의 방침을 더욱 공고히 하고 있다.

다. 공정 거래

내부제보라인을 마련하여 전 임직원이 업무와 관련된 각종 위반사항을 제보할 수 있 도록 하여 위반사항의 조기발견과 해결은 물론 향후 재발방지를 위한 노력도 함께 하고 있다. 최근 공정거래에 대한 중요성이 증가됨에 따라 인사규정 내에 '공정거래법' 위반 책 임자에 대한 제재조치도 마련하여 시행하는 등 자율준수경영을 위한 다각적인 활동을 펼 치고 있다.

라. 투명 경영

GS칼텍스정유는 투명한 재무구조를 바탕으로 고객에게 신뢰와 감동을 주고 투자자이익 및 지역주민들과 함께 성장하는 기업을 추구하고 있다. GS칼텍스는 비상장사이나 주요 경영상의 의사 결정 및 경영성과에 대하여 상장 기업 수준의 공시를 철저히 실행하고 있다. 투명하고 보수적인 회계방침을 시행하고 있으며, 합작기업으로서 국내 회계기준은 물론 국제적인 회계기준에 맞는 재무제표를 작성, 공표하고 있다.

GS칼텍스정유는 높은 수익창출 능력과 우량한 재무구조 바탕으로 업계 최고 수준의 신용등급을 유지하고 있으며, 국내 기업 최초로 10년 만기 장기 양키본드 발행에 성공하 는 등 투명경영을 대외적으로 크게 인정받고 있다.

1.3 한국전력공사(KEPCO)



[그림 3.1] 한국전력의 윤리경영 추진방향

한국전력은 2003년 4월부터 본격적으로 윤리경영을 추진하고 있으며, 체계적이고 효율적인 윤리경영 정착을 위하여 미연방 조직범죄 판결지침의 "준법프로그램 구성요소"와미국 윤리담당관협회(EOA)의 "기업행동관리시스템 표준가이드"를 준용하여 한국전력의실정에 맞는 10개 항목으로 구성된 "윤리경영시스템"을 구축하였다.

<표 3.1> 한국전력 윤리경영시스템 개요

1. 회사 비전/전략과의 연계	◆ 3대 핵심가치(고객존중, 수익중시, 변화지향)와 윤리경영의 연계
2. 최고경영자의 의지 표명	 CEO 경영방침으로 설정 윤리확립을위한시범사업협약"체결(국가청렴위원회) 전력그룹사 공동"윤리경영 CEO결의문"서명
3. 전략적 윤리경영 추진	◆ 3단계 추진 로드맵 설정
4. 윤리기준 및 윤리가이드	◆ 윤리강령, 행동규범 제정 운영
5. 윤리경영 전담 조직	◆ 전사 윤리경영 업무총괄
6. 감독 및 감시/감사 체계	◆ 본사: 노사공동 혁신윤리위원회 ◆ 사업소: 윤리위원회, 윤리경영 리더
7. 교육/훈련 프로그램	◆ 중앙교육원 윤리교육 의무화, 현장순회교육, 사이버 윤리경영 교육
8. 위반행위 신고제도	 사장 직통 부조리 신고 Hot Line 운영 불법하도급 신고 포상제도 내부 신고자 포상제도, 자율신고 포상제도
9. 윤리경영실천 평가 및 보상제도	 경영진: 경영계약에 반영 직원: 근무성적 평가에 반영 사업소: 경영평가항목에 반영, 자체청렴도조사
10. 사회공헌 활동	사장 및 경영진 자원봉사활동승진예정자 자원봉사활동

한국전력의 윤리경영시스템은 먼저 회사의 비전 및 전략과 윤리경영을 연계하여 회사의 추진방향을 설정한 다음 최고경영자의 강력한 추진의지를 더하여 전략적으로 윤리경영을 추진하는 단계별 추진전략을 수립하도록 하였다.

여기에 윤리기준과 가이드 제공을 통하여 직원행동의 기본원칙을 제공하고, 윤리경영업무를 전담할 전담조직을 구성하여 감독하고 교육할 뿐만 아니라 위반행위에 대한 신고를 통해 비위자에 대하여는 엄격하게 제재 하도록 하였으며, 이러한 모든 노력들에 대한평가와 보상을 통해 윤리경영 추진노력을 피드백 함으로써 지속적으로 윤리경영 수준을

향상시킬 수 있도록 구성되어 있다.

또한 사회공헌활동을 윤리경영시스템의 한축으로 구성하여 경영적인 측면에서 사회적책임을 다하는 한전을 구현하고자 하였다. 현재 윤리경영시스템의 세계표준화가 추진되고 있는 점을 고려하여 윤리경영시스템의 항목을 구성함으로써 향후 시스템의 글로벌 스탠다드화에도 대비하도록 하였다.

1.4 한국토지공사

한국토지공사는 2000년 11월에 '윤리규범'과 2003년 5월에 '행동강령'을 제정하는 등 윤리경영과 투명경영을 위한 다양한 활동을 전개하고 있다. 2004년에는 윤리경영을 전사적이고 체계적으로 추진하기 위해 윤리경영체제의 구축을 완료하고 윤리경영을 대내외에 선포하는 등 본격적으로 시행하고 있다. 지속적으로 고객만족경영, 환경경영, 사회공헌활동 등을 전개하여 왔으며 이의 일관성 있고 통일적인 추진을 위해 윤리경영시스템을 구축하였다.



[그림 3.2] 한국토지공사 윤리경영 프레임워크

<₩3	2> 3	한국토지	공사	유리경	영시	ᄉ텝	개 요	
-----	------	------	----	-----	----	----	-----	--

공익신고	내부공익신고제도	◆ 공사전산망: '신문고'및 'CEO HOT-LINE' ◆ 공사홈페이지: '윤리경영 콜센터'
및	외부공익신고제도	◆ 공사홈페이지: '민원광장' 및 '윤리경영 콜센터'
보상제도	공익신고 보호 및 보상제도 도입·시행	◆ 내·외부 공익신고자에 대한 보호 및 보상제도 도입·시행 중
부패위험성	개인 및 조직에 대한 부패위험도 자가진단	◆ 매월 첫째 주 월요일 공사통신망 로그인 시 점검 실시
자율진단	기업윤리 자기점검	◆ 매주 수요일 공사통신망 로그인 시 점검 실시
사회공헌 대상제도 시행	전 부서 대상 사회공헌대상제도 시행	 매년 전 부서를 대상으로 사회공헌활동실적에 대한 평가를 실시하여 포상하고 평가결과는 내부평가에 반영

1.5 삼성SDI

삼성SDI는 기업의 사회적 책임을 다하기 위하여 2003년 수립한 윤리경영 관련 6대 전략을 근거로 지속적인 활동을 추진하고 있다.

임직원에게는 글로벌 기준에 맞고 기업의 다양성을 높일 수 있으며, 임직원의 가치를 높여줄 수 있는 프로그램을 핵심적으로 추진하고 있다. 고객에게는 최고 품질의 제품과서비스를 통한 고객만족 뿐 아니라 고객혜택을 부가할 수 있는 전략을 추진하고 있다. 협력업체에게는 장기 파트너십을 통해 역량을 키워줌과 동시에 윤리경영에 함께 참여할 수 있도록 협력업체 관리시스템을 보완하고 있다.

또한 투명하고 윤리적인 경영체제를 통해 사회로부터 사랑받고 신뢰받는 경영을 지속하고 있으며, 지역사회와의 리더십을 강화하고 사회공헌활동을 강화함으로써 사회에 대한 책임을 다하고 있다. 이러한 전략을 추진하기 위해 다양한 이해관계자와의 커뮤니케이션을 강화하고 협의체계를 촉진시켜 나가는데 역점을 두고 있다.



[그림 3.3] 삼성SDI 지속가능경영 프레임워크

1.6 국민은행

국민은행은 2003년 5월 국내 최초로 기업신용평가 시 윤리경영기업 우대조치를 시행하는 등 글로벌 스탠다드에 부합하는 윤리경영을 추진·확산하고 있다. 대외적으로도 윤경포럼의 "윤리경영 실천서약", 환경과 지속가능발전에 대한 금융기관의 UNEP(United Nations Environment Programme)성명서 채택 및 서명 등의 활동 역시 지속적으로 추진하고 있다.

또한 내부적으로는 선물 등 수수에 대한 가이드라인, 대외활동에 대한 기준과 절차, 업무상 정보를 통한 유가증권 투자행위 금지 및 부당행위방지서약, 투명한 계약을 위한 청렴계약제도, 업무 수행 시 이해상충 행위에 대한 판단, 은행의 중요정보의 관리, 자금세 탁 금지 등에 관한 임직원 법규준수행동기준을 마련하여 시행하고 있다.

이와 함께 금융사고를 예방하거나 이미 발생한 사고의 확대를 방지하기 위하여 내부고발자 보호제도를 운영하고 있다. 임직원들로부터 전화, 팩스, 우편, 인터넷, 행내 인트라넷 등을 통하여 내부고발제보를 받으며, "내부고발자보호제도 운영기준"을 제정하여 운영함에 따라 법규위반 또는 비윤리적인 행위에 대한 제보자 및 고발자를 보호하고 내부고발이 은행의 손실을 예방하는 등의 효과가 있는 경우에는 표창, 포상 등의 인센티브를

부여하는 제도이다. 제보대상은 윤리강령 및 내부통제기준에 반하는 사항, 범죄행위, 고의 또는 과실로 은행의 손실을 초래하는 행위, 위법 부당한 업무처리, 업무와 관련한 상사의 위법 부당한 지시, 성희롱 행위 등 이며, 제보자의 신분을 보장하고, 인사상 불이익금지 및 근무지 변경 등 요구사항 적극 반영하며, 기여도에 따른 인센티브를 부여하고 있다.

<표 3.3> 국민은행의 윤리경영 실행 프로그램

법규준수 자기점검	◆ 업무개시시 법규준수 점검표 확인의무제도 ◆ (매주 2차례, 업무용 컴퓨터를 통한 의무적 점검)
신입직원을 위한 윤리강령 실행 프로그램	◆ 부서장, 영업점장의 특별교육실시 ◆ 윤리경영 방침을 전달 및 실천서약 유도
서비스 품질관리제	◆ 기업 이미지 제고에 기여한 직원 평가를 통한 포상 및 독려
다양한 임직원 교육	◆ 일반직원, 신입직원, 준법감시원을 대상으로 한 수시 및 정규교육, 연수원 집합연수 출강, 지역본부별 집합연수, 자율연수 등
윤리경영 실천여부 업적평가 반영	◆ 각 사업부 및 영업점의 업적 평가 시 윤리경영 실천여부 종합평가 반영(10%)
피드백을 위한 모니터링	◆ 체크리스트를 활용한 직원의 직무윤리 이행실태 점검 및 모니터링 (본부 및 영업점의 준법감시원 시행)

	기업신용평가 시 윤리/환경경영 기업우대		
	◆ 기업에 대한 신용평가 시 재무적 요소와 비재무적 요소를 구분하여 평가		
추진배경 및	◆ 비 재무부문에 대한 평가를 해오면서 윤리경영과 환경경영에 대한 관심 대두		
경과	◆ 종전에는 미래채무 상환능력, 산업전망, 경영(자)능력, 거래신뢰도 등의		
	항목으로만 평가		
	◆ 윤리강령(헌장)제정여부		
	◆ 기업윤리 실행을 위한 조직 및 제도의 구비정도		
	◆ CEO의 윤리의식		
	◆ 소비자 보상 활동		
	◆ 사회복지사업 참여정도		
평가요소	◆ 환경보호정책의 실천노력 등		
	◆ 불공정 약관 및 불공정거래 행위		
	◆ 허위과장 광고		
	◆ 분식회계		
	◆ 환경오염물질 유발		
	◆ 뇌물수수, 탈세, 사기행위 등		
	◆ 윤리/환경경영 우수기업을 선택함으로써 건전한 금융자산 포트폴리오 구성 가능		
	◆ 거래기업은 윤리/환경경영 추진으로 신용평점이 상승되어 여신증대, 금리우대		
기대효과	등 효과 발생		
	◆ 국민은행과 거래기업의 윈윈 효과 및 산업전반에 영향을 주어 국내기업의		
	윤리경영 및 환경경영 도입 촉진		

2. 국내 공기업의 윤리경영 현황

2.1 국내 공기업의 부패 관련 원인 및 대책

국가청렴위원회가 지난 2002년도 이후부터 매년 정레적으로 정부기관과 공기업부문을 포함한 공공부문의 청렴도 조사 결과에 의하면, 10점 만점 기준으로 2002년에는 6.08점, 2003년에는 6.92점을 기록하고 있다. 또한 지난 2001년부터 2003년까지의 3년 동안 13 개 정부투자기관에서 이루어진 임직원에 대한 징계 실적을 분석해보면, 건설공사 감독과 예산집행 관련 분야, 공사발주·계약·납품분야, 민원관련 업무 수행과정에서 부패행위가 빈발하고 있음을 알 수 있다. 정부투자기관의 부패발생의 원인을 분석하면 다음과 같다.

첫째, 개인과 조직의 행태적 요인을 들 수 있다. 이 요인에는 개인의 윤리의식 및 전문성 부족, 반부패 활동에 대한 최고경영진의 적극적인 관심과 역할 미흡, 부패에 관대한조직문화와 분위기 등을 들 수 있다. 정부투자기관 임직원들의 부패에 대한 인식이 부족하거나 윤리의식이 결여되어 있을 경우에는 부패를 야기하는 하나의 요인이 될 수 있다. 그리고 기업성 중심의 산출목표를 극대화를 강조하는 최근의 경영여건이나 해당 기관에서 부패가 빈번하게 노출될 경우 최고경영진의 평가에 미치는 부정적인 영향 등으로 인하여 반부패 활동에 대한 최고경영진의 적극적인 역할을 유도하고, 책임을 확보하는 것이어려운 실정이다. 부패에 관대한조직문화와 분위기는 '부패의 기대비용'을 낮추는 효과가있어 부패 발생의 개연성을 높이게 된다. 또한 이러한조직문화와 분위기는 부패의 적발확률과 처벌 확률, 그리고 벌칙의 강도가 높지 않아 부패에 따른 기대비용이 낮기 때문에부패억제 효과를 기대하기 어렵다.

둘째, 법적·제도적 요인을 들 수 있다. 이 요인에는 공기업의 도덕적 해이와 부패통제기능 미약, 법적·제도적 독점의 보호, 불합리한 정부 규제, 경영의 투명성 확보 노력 미진, 법규의 불명확성과 비합리성을 들 수 있다. 공기업은 지배구조 형성의 토대가 되는 재산권과 서유주체가 명료하게 정의되어 있지 않다. 이러한 내재적인 약점으로 인해 공기업 경영자 및 직원들에 대한 통제 활동이 효과적으로 수행되지 못한 나머지, '도덕적 해이'형태의 대리인 문제가 폭넓게 존재할 수밖에 없다. 또한 공기업이 경제적 실체보다정치적 실체로 운영된다는 점 때문에, 부패를 통제할 수 있는 제도적 장치로서의 기능도효과적으로 수행하지 못하고 있다. 있으며, 앞으로도 기업가치와 사회가치를 일원화시켜기업이익을 사회에 환원하고 있다. 또한, 공기업은 국민생활에 필수적인 보편적 서비스의 공급자로서 자연적 독점 또는 법적·제도적 독점에 의해 독점적 시장구조를 형성하고 있어서, 독점력을 남용하거나 거래상지위를 이용하여 남용행위와 같은 부패가 발생하게 된

다. 또한 정부의 불합리한 규제는 오히려 부패의 발생요인으로 작용하기도 하는데, 이는 공식 문서를 통해 이루어질 뿐 아니라 각종 비공식적 지시나 지침을 통해 이루어지기도한다. 인사관리업무, 공사발주 및 조달업무, 예산집행 및 회계처리, 업무처리기준 등 정부투자기관 경영 전반에 걸쳐 조직 내·외부의 이해관계자들에게 정보를 공개하여 공유함으로써 공기업 경영의 투명성을 확보하기 위한 제도적 장치가 미비하거나 그러한 활동이부진할 경우에는 부패가 발생한다. 마지막으로 정부투자기관에서 공사발주 및 조달업무수행과정에서 부패가 빈발하고 있는 것은 과다하고 불명확한 건설공사 절차와 기준 및 비경쟁적이고 복잡한 발주제도, 자의적이고 부당한 조달절차, 조달과정 및 결과의 공개미흡, 불법행위 및 부당행위에 대한 처벌 미흡, 발주자 우위의 건설공사 계약제도 등이 그 원인으로 작용하고 있다.

[그림 3.4] 국내 공기업의 부패관련 원인 및 대책

부패 발생 원인

- 개인과 조직의 행태적 요인
 - 개인의 유리의식 및 전문성 부족
 - 반부패 활동에 대한 최고경영진의 적극적인 관심과 역할 미흡
 - 부패에 관대한 조직문화와 분위기
- 법적, 제도적 요인
 - 공기업의 도덕적 해이와 부패통제기능 미약
 - 법적, 제도적 독점의 보호
 - 불합리한 정부 규제
 - 경영의 투명성 확보 노력 미진
 - 법규의 불명확성과 비합리성
- ●체제적 요인
 - 국내 사회적, 문화적 관행

반부패 대책 설계 및 실행 전략

- 부패통제 강화를 위한 기업지배구조의 개선
 - 감사위원회제도 도입
 - 사외이사제도의 개선
 - 주요 업무지시의 기록관리 및 공개
 - 예산·결산에 대한 정부 통제방식 개선
 - 정치적 중립성과 독립성 보장
- 반부패 지향적인 인사·조직 및 고객 관리체제의 구축
 - 인사운영체제의 개선
 - 반부패 조직문화와 분위기 조성
 - 고객관리체제의 개선
- 경쟁적이고 투명한 조달체제의 확립
 - 건설·조달분야 부패방지대책의 정착
 - 공사발주 및 조달업무의 디지털체제로의 전환
 - 조달청의 위탁발주 활용
- 예산회계의 투명성 제고
 - 회계기준의 개선
 - 회계감사제도의 개선
 - 경영공시제도의 개선
 - 회계감독기능의 강화

출처: 한국공기업학회, 삼일회계법인 (2001) "공기업분야 부패방지 대책 연구", 국무조정실 한국공기업학회(2004) "공기업 부패통제 시스템 개발 연구"

셋째, 체제적 요인을 들 수 있다. 정부투자기관과 민간부문 간의 관계 속에서 발생하는 부패는 우리 사회 전반의 사회문화적 풍토, 정치·행정체제의 특성 등 체제적 요인들이 크게 작용한다. 정부투자기관이 수요 또는 공급독점자로서 민간부문과의 거래관계에서 우위에 놓여있는 가운데, 청탁이나 금품제공을 통해 업무를 처리하려고 하는 민간사업자들의 성향이 상호 작용하면서 공사발주 및 조달업무 수행과정에서 부패가 빈발하는 것이다.

2.2 국내 공기업의 윤리경영 현황

이 장에서는 정부투자기관, 즉 기획예산처 평가를 받는 국내 공기업을 중심으로 윤리 경영 현황을 분석해 보고자 한다. 대상 기관은 한국전력, 한국토지공사 등 **13**개 정부투자 기관을 대상으로 하였다.

먼저 공기업의 분류는 크게 4가지로 구분할 수 있다. 현행 관련법령의 규정에 의하면 우리나라의 공기업과 정부산하기관은 정부투자기관, 정부출자기관, 정부산하기관, 정부출연연구기관 등으로 분류되고 있다. 이중 공기업 중 정부출자기관에 대한 명시적인 법적 규정은 존재하지 않는다. 다만, 그 동안 공기업 관리를 담당하고 있는 관련 정부기관에서 그 개념을 정의하여 왔다. 이러한 분류체계에 의한 공기업과 정부산하기관의 유형을 정의하면 다음과 같다.

첫째, 정부투자기관은 정부가 납입자본금의 50% 이상 출자한 법인으로서 정부투자기관관리기본법의 적용대상이 되는 법인이다. 정부투자기관관리기본법 제2조제2항에서 이법의 적용대상에서 제외되는 기관으로 규정하고 있는 한국방송공사, 한국교육방송공사, 한국산업은행, 중소기업은행, 수출입은행, 은행법 제2조 및 제5조의 규정에 의한 금융기관 등은 원칙적으로 정부투자기관으로 분류할 수 있다. 다만, 이들 기관은 기본법 적용대상 기관에서 제외된 것으로 이해할 수 있다.

둘째, 정부출자기관은 정부가 납입자본금의 50% 미만을 직접 출자한 법인 중에서 정부가 최대주주인 기관이다. 또한 정부가 납입자본금의 50% 이상을 출자한 법인 중에서 공기업의 경영구조개선및민영화에관한법률을 적용받는 공기업도 정부출자기관으로 분류할 수 있다. 이 법률에 따르면 제3조제2항에서는 이 법의 적용대상이 되는 한국가스공사, 인천국제공항공사, 한국공항공사는 정부투자기관관리기본법에 의한 정부투자기관으로 보지 아니하는 것으로 규정하고 있다.

셋째, 정부산하기관은 정부로부터 출연금·보조금 등을 받는 기관 또는 단체, 법령에 의하여 직접 정부로부터 업무를 위탁받거나 독점적 사업권을 부여받은 기관 또는 단체로서 정부산하기관관리기본법을 적용받는 기관이다. 정부산하기관관리기본법 제3조에서는 이 법을 적용받는 정부산하기관의 범위를 다음과 같이 설정하고 있다.

정부산하기관의 범위

- ◆ 정부로부터 받는 출연금이 연간 50억 원 이상인 기관 또는 단체
- ◆ 정부가 납입자본금을 출자하여 최대지분을 보유하고 있는 기관 또는 단체
- ◆ 정부로부터 받는 출연금과 보조금의 합계가 해당 기관 또는 단체의 연간 총수입의 50%이상 이고, 연간 50억 원 이상인 기관 또는 단체

국내 공기업들의 윤리경영 현황을 방침, 조직 및 시스템, 각 이해관계자별 실천프로그램으로 구분하면 다음과 같다.

먼저 윤리경영 방침부분으로는 윤리강령 제정, 전사적 윤리경영 선포, 윤리경영 추진 계획수립, 국내 윤리경영 스탠다드 추구 등을 들 수 있다. 이러한 내용들은 정부투자기관들이 대부분 수행하고 있는 내용이며, 상위 그룹의 경우 윤리경영의 경영방침과의 통합, 윤리헌장 및 고객서비스 헌장의 통합, 부문별 윤리경영 실천지침 및 프로그램 제정(고객, 협력사, 임직원/업무별), 글로벌 윤리경영 스탠다드 추구 등이 있다.

조직 및 시스템의 경우 정부투자기관의 일반 그룹은 준법감시시스템을 운영하고 있으며, 윤리경영 전담조직을 구성하여 운영하고 있다. 윤리경영 성과평가 역시 시행하고 있다. 상위 그룹은 윤리경영위원회를 구성·운영하고 있으며, 전사적 윤리경영 실무추진조직을 운영하고 있다. 이를 기반으로 전사적 윤리경영 시스템을 구축하였으며, 윤리경영 성과평가 및 보상체제를 확립해가고 있다.

세부 실행프로그램의 현황은 크게 임직원, 협력사, 일반사회로 구분될 수 있다. 임직원에 대한 실행프로그램으로서는 윤리경영 교육 실시, 정기적인 윤리경영 인식도 조사, 양성평등 및 소외계층 채용 강화, 내부 위반 신고제도 운영 등이 존재하였다. 또한 간부회의 결과의 공개 등 사내 커뮤니케이션의 활성화, 내부 신고제도 활성화, 감독체계 수립등의 실행프로그램을 실행하고 있다. 또 다른 이해관계자인 협력사 부문에서는 청렴계약제 시행, 전자계약시스템 구축, 입찰결과 공개 등 계약업무의 투명성 제고, 자금 및 기술이전 등의 중소기업 지원사업 시행, 협력사 대상 윤리교육 확대, 협력사와의 윤리경영 공감대 형성을 위한 노력 등이 실행프로그램으로 존재하였다. 일반사회 부문에서는 전사적사회공헌조직 구축, 윤리경영 핸드북 및 보고서 발간 등 윤리경영 관련 네트워크 활동, 외부자문회의 및 웹사이트 운영 등 다양한 이해관계자와의 공감대 형성, 정기적인 윤리경영 수준평가 시행, 지속가능발전협의회, 윤경포럼, SR표준화 포럼 참여 등 윤리경영 관련 네트워크 활동 강화 등을 실행하고 있다.

<표 3.4> 국내 공기업의 윤리경영 현황

구	 분	일반그룹	상위 그룹
방침		 윤리강령 제정 전사적 윤리경영 선포 윤리경영 추진계획 수립 국내 윤리경영 스탠다드 추구 	 ◆ 윤리경영의 경영방침과의 통합 ◆ 윤리헌장 및 고객서비스 헌장의 통합 ◆ 부문별 윤리경영 실천지침/프로그램 제정 (고객, 협력사, 임직원/직무별) ◆ 글로벌 윤리경영 스탠다드 추구
조직 및	시스템	 준법감시시스템 운영 윤리경영 전담 조직 구성 및 운영 윤리경영 성과에 대한 평가 	 ◆ 윤리경영위원회 ◆ 전사적 윤리경영 실무추진조직 운영 ◆ 전사적 윤리경영 시스템 구축 ◆ 윤리경영 성과평가 및 보상체제 확립
	임직원	 윤리경영 교육실시 정기적인 윤리경영 인식도 조사 양성평등 및 소외계층 채용강화 내부 위반 신고제도 운영 	◆ 사내 커뮤니케이션의 활성화 (간부회의 결과 공개 등) ◆ 내부 신고제도 활성화, 감독체계 수립
실행 프로그램	협력사	 ◆ 계약업무의 투명성 제고 (청렴계약제 시행, 전자계약시스템 구축, 입찰결과 공개 등) ◆ 중소기업 지원사업 시행 (자금, 기술이전 등) 	◆ 협력사 대상 윤리교육 확대 ◆ 협력사와의 윤리경영 공감대 형성 노력
	일반사회	 ◆ 전사적 사회공헌조직 구축 ◆ 윤리경영관련 네트워크 활동 (윤리경영 핸드북/보고서 발간 등) 	◆ 이해관계자와의 공감대 형성 (자문회의, 웹사이트 운영 등) ◆ 정기적인 윤리경영 수준평가

제**4**장 공기업 윤리경영 모델

제1절 윤리경영 모델 개발 방향
제2절 공기업 윤리경영 모델의 구성 요소
제3절 공기업 업종별·규모별 가이드라인
제4절 공기업 윤리경영 진단매뉴얼

제4장 공기업 윤리경영 모델

제1절 윤리경영 모델 개발 방향

1. 국내 공기업 윤리경영 현황 진단

본 연구에서는 글로벌 윤리경영 평가모델과 국내 윤리경영 모델을 비교·분석하였다. 따라서 이 장에서는 제2장의 내용을 토대로 국내 공기업 윤리경영 현황 진단을 통해 윤리경영 모델 개발 방향을 설정하고자 한다. 국내 윤리경영 모델과 글로벌 윤리경영 모델의 공통점과 차이점을 분석하면 다음과 같다.

먼저, 공통점으로는 이해관계자와의 커뮤니케이션이 윤리경영 모델의 주요 골격을 이루고 있으며 이러한 사항이 매우 강조되어 있다는 것을 들 수 있다. 기업의 건전성 및 공정성, 사회공헌, 임직원교육 등의 항목은 상대적으로 유사하게 구성되어 있으며 경영진의 윤리경영 의지 역시 중요한 요인으로 조사되었다.

국내 윤리경영 모델은 사회 질서 유지 및 공공에 대한 기여 위주 등 협의(狹義)의 윤리경영을 강조하고 있다. 또한 각 이해관계자와의 커뮤니케이션은 최소한의 자격기준인 상황이다. 즉 현재까지는 수동적인 윤리경영 위주로 윤리경영 모델이 구성되어 있다. 수행 실적, 외부 수상 실적 등을 주요 평가 지표로 삼고 있으며, CEO의 추진의지를 중요시하고 있다. 이로 인해 윤리경영 세부항목간의 응집성이 크지 않으며, 윤리경영 성과와 기업가치와의 연계가 이루어지지 않다. 또한 아직 윤리경영 모델개발이 해외에 비해 활발히진행되지 않은 만큼 현재까지는 정량적인 척도 위주의 모델이 주를 이루고 있다.

한편, 글로벌 윤리경영 모델은 이해관계자와 신뢰에 기반을 둔 관계를 구축하는 기업의 사회적 리더십에 기반을 둔 광의(廣義)의 윤리경영을 추구하고 있다. 각 이해관계자와의 자발적인 커뮤니케이션을 중요시하고 있으며, 글로벌 스탠다드 기반의 모델이라는 점이 국내 윤리경영 모델과의 가장 큰 차이라고 할 수 있다. 또한 기업가치 제고를 목적으로 윤리경영 수준을 평가하고 있으며, 최소 자격기준을 넘어서는 잠재적인 윤리적 위험수준에 대한 척도를 제시하고 있다. 오랜 개발 과정과 적용을 통한 경험을 바탕으로 정량적인 척도 뿐 아니라 정성적인 척도도 평가항목에 다수 포함되어 있는 것도 큰 특징이라고 할 수 있다.

<표 4.1> 국내외 윤리경영 모델의 비	1> 국내외	』 유리경영	모델의	비끼분석
------------------------	--------	--------	-----	------

	국내 윤리경영 모델	글로벌 윤리경영 모델
공통점	 이해관계자와의 커뮤니케이션을 중심 기업의 건전성 및 공정성, 사회공헌 (공통적으로 강조되어 있음) 경영진의 윤리경영 의지 역시 중요함 	, 임직원 등의 항목은 상대적으로 유사함
차이점	 사회질서 유지 및 공공에 대한 기여 위주 등 협의(狹義)의 윤리경영 강조 각 이해관계자와의 커뮤니케이션은 최소한의 자격기준인 상황임(수동적 윤리경영) 수행 실적, 외부 수상 실적 등으로 평가 CEO의 추진의지를 중요시함 윤리경영 세부항목간의 응집성이 크지 않음 윤리경영과 기업가치와의 연계가 이루어지지 않음 정량적인 척도 위주의 모델이 주를 이룸 	│ ◆ 이해관계사와 실뢰에 기반을 눈 │

이러한 비교분석 결과를 바탕으로 국내 공기업의 현재 상황(As-is)과 발전 방향(To-be)을 방침, 조직 및 시스템, 실행 프로그램을 중심으로 진단한 결과가 <표 4.2>에 제시되어 있다.

윤리경영 방침의 경우 현재는 기업의 모든 이해관계자를 포함하는 "윤리강령"이 마련되어 있다. 향후에는 단순한 윤리강령의 제정 뿐 아니라 윤리강령과 기업철학, 비전, 경영전략 등과의 연계가 필요하다. 모든 구성원의 합의를 이끌어낸 윤리강령을 제정하는 것뿐 만 아니라 이러한 강령을 기업의 활동 전반에 체화시키는 것이 필요할 것이다.

조직 및 시스템의 경우 현재 준법감시 조직과 시스템 중심으로 구성되어 있다. 즉 법 규 준수 및 통제 수준의 수동적인 시스템(Negative System)이라고 진단할 수 있다. 따라서 향후에는 윤리경영을 지속적으로 개선시켜나가는 계획(Plan), 실행(Do), 점검 및 시정조치(Check), 검토(Act) 중심의 능동적 경영시스템(Positive System)으로의 확장이 필요하다. 또한 윤리경영의 전사적인 추진을 위한 조직이 구성되어야 하고, 윤리경영성과와

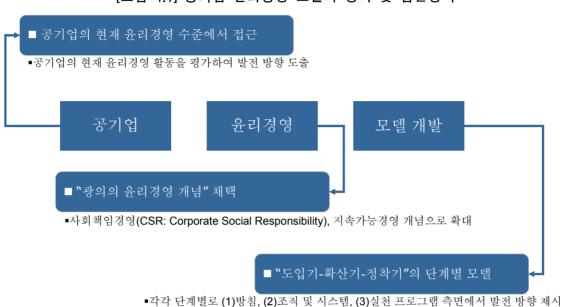
인사고과 등과의 적극적인 연계가 이루어져야 한다. 아울러, 윤리경영 보고서 발간 등 윤리경영 성과의 커뮤니케이션 채널 마련이 필요할 것이다.

실행 프로그램 측면에서는 현재까지 임직원에 대한 윤리경영 교육, 협력사와의 투명계약제도, 사회공헌 프로그램에 국한되어 있다. 따라서 아직까지는 포괄적인 윤리경영을 강조하는 "윤리강령"과 괴리가 있으며, 이를 해결하기 위해 향후에는 임직원, 고객, 협력사, 환경, 일반사회를 포함하는 실행 프로그램의 개발이 필요하다.

<표 4.2> 국내 공기업 윤리경영 현황 진단

구분	현재 상황(As-is)	발전 방향(To-be)
방침	◆ 모든 이해관계자를 포함하는 윤리강령이 마련되어 있음	◆ 윤리강령과 기업철학, 비전, 경영전략과의 연계 필요
조직 및 시스템	◆ 준법감시 조직과 시스템 중심 (Negative System)	 ◆ 윤리경영을 지속적으로 개선시켜나가는 Plan-Do-Check-Act 중심의 경영체제(Management System) 으로의 확장이 필요 ◆ 윤리경영의 전사적인 추진을 위한 조직 구성 필요 ◆ 윤리경영성과와 인사고과 등과의 적극적 연계 필요 ◆ 연례 윤리경영 보고서 발간 등 대외 의사소통 시스템 필요
실행 프로그램	◆ 임직원에 대한 윤리경영 교육, 협력사와의 투명계약제도, 사회공헌 프로그램에 국한됨 (포괄적인 윤리경영을 강조하는 윤리강령과의 괴리가 있음)	◆ 임직원, 고객, 협력사, 일반사회, 환경을 포함하는 포괄적인 실행 프로그램의 개발 필요

2. 윤리경영 모델 개발 방향



[그림 4.1] 공기업 윤리경영 모델의 정의 및 접근방식

2.1 국내 모델과의 비교

<표 4.3>은 윤리경영 모델 개발을 위해 앞 장에서 분석한 국내 모델과 실제 모델과의 비교이다. 개요, 구성항목, 특징별로 KEJI모델(경실련 경제정의상 모델), 산업자원부 윤리 경영 모델과 비교하였다.

본 연구에서 제시한 공기업 윤리경영 모델의 가장 큰 특징은 윤리경영 평가 모델을 지양하였다는 점에 있다. 즉, 공기업의 윤리경영 수준을 평가하기 보다는 자가진단과 현황파악을 위한 목적으로 개발되었다. 기업의 자발적 실천을 위해 가이드라인을 제시하고 있으며, 기업의 실정에 적합하도록 탄력성을 부가하여 적용성을 높이도록 고려하였다. 또한 이를 뒷받침하기 위해 각 항목별로 국내외 우수사례를 첨부하여 이해도를 높이도록하였다.

구성항목으로는 KEJI모델과 산업자원부 모델과 비교적 유사한 구조를 갖고 있다. KEJI모델의 경우 건전성, 공정성, 고객, 사회, 환경, 종업원, 국가 등 7개 대분류로 구성되어 있다. 산업자원부 모델 역시 경제적 공헌, 사회적 공헌, 자발적 공헌 등 3개 대분류로 구성되어 있으며 사회적 공헌 부분은 기업내부, 기업외부(1차), 기업외부(2차)로 재분류하였다. 본 연구에서 제시된 모델의 경우 방침, 조직 및 시스템, 실행 프로그램 등 3개 대

분류로 구성되어 있으며 실행프로그램은 세부적으로 고객, 임직원, 협력사, 일반사회, 환경 등 5개 이해관계자별로 구분되어 있다.

모델 별 특징으로는 KEJI모델의 경우 기업경영의 투명성 및 건전성이 강조된 모델이며, 기업지배구조 부분을 중심으로, 기업의 사회기여 부분을 평가하는, 정량적 지표 중심이라는 점이다. 산업자원부 윤리경영 모델의 경우 이해관계자에 대한 사회적 측면을 중점적으로 부각하였으며, CEO의 의지, 조직 및 시스템 구축 부분 역시 강조되고 있다. 또한내부이해관계자, 외부이해관계자(1,2차) 등 이해관계자 그룹별로 평가항목을 분류한 것을 그 특징으로 볼 수 있다. 반면, KICAC모델은 점진적인 윤리경영 발전 로드맵을 제시하였다는 특징이 있다. 방침, 조직 및 시스템에 따른 이해관계자별 역할을 강조하는 윤리경영모델이며, 기업의 실행프로그램을 강조하고 있다. 또한 이해관계자의 세부항목별 자가진단 및 개선 방향을 제시하고 있다는 점 이 가장 큰 특징이다.

<표 4.3> 국내 윤리경영 모델과의 비교

	KEJI 모델	산업자원부 모델	KICAC 모델
개요	◆ 윤리경영 평가모델	◆ 윤리경영 평가모델	• 윤리경영 진단모델 및 가이드라인
구성항목	◆ 건전성, 공정성, 고객, 사회, 환경, 종업원, 국가 등 7개 대분류로 구성		• 방침, 조직 및 시스템, 실행 프로그램 등 3개 대분류 (실행 프로그램은 고객, 임직원, 협력사, 일반사 회, 환경 등 5개 분류)
특징	 기업경영의 투명성 및 건전성이 강조됨 기업지배구조 부분을 중심으로, 기업의 사회 기여부분을 평가 정량적인 지표 중심의 모델 	사회석 측면이 강소됨 CEO의 의지, 조직 및 시스템 구축 부분이 강조됨 내부, 외부(1차), 외부	할을 강조 ◆ 기업의 실행프로그램 강조 ◆ 이해관계자의 세부항목

2.2 해외 모델과의 비교

해외 윤리경영 모델은 비교적 높은 윤리경영 수준을 요구하고 있다. 글로벌 스탠다드 지향의 모델이며, 기업가치를 극대화하기 위한 윤리경영 추진을 요구하고 있다. 모기업-협력사간의 윤리구매(Ethical Sourcing)를 강조하고 있으며, 전략적이고 비즈니스와 통합 된 사회공한 활동 시행을 강조하고 있다. 또한 주주 중심의 기업지배구조를 강조하고 있 으며, 전 세계적으로 통용되고 있는 글로벌 법규 준수를 요구하고 있다.

따라서 공기업 윤리경영 모델이 지향하여야 할 부분임에도 불구하고 시작단계에서 여 과없이 도입하기 보다는 단계적으로 도입하도록 유도하는 것이 필요하다. 즉, 윤리경영 체제를 정착시킨 이후 글로벌화를 추진하도록 해야 할 것이며, 기업가치 극대화보다는 공기업 특성에 맞는 공익선 중심의 윤리경영 정착을 우선순위로 모델에서 제시하였다. 또한, 협력사의 윤리구매를 강조하기 이전에 협력사에게 윤리교육을 시행하고 충분한 기간동안 항목별로 진단 및 피드백을 실시한 후 윤리구매를 제도화하는 하는 형태의 모델을 제시하였으며, 공기업 특성을 반영하여 주주 중심보다는 투명성, 건전성 중심의 기업지배구조를 강조하고. 점진적인 글로벌 규제에 대응해가는 형태의 모델을 제시하였다.

[그림 4.2] 해외 윤리경영 모델과의 비교

해외 윤리경영 모델

- 글로벌 스탠다드 추구
- 기업가치 극대화
- 협력사 윤리구매 강조
- 전략적 사회공헌 시행
- 주주 중심의 기업지배구조 강조
- 글로벌 법규 준수

KICAC 모델

- 윤리경영 체제 정착 후 글로벌화 추진
- 공익성 중심, 윤리경영 정착 중심
- 협력사 윤리교육/진단 이후 추진
- 공익성 중심의 사회공헌 시행
- 투명성, 건전성 중심의 기업지배구조 강조
- 점진적인 글로벌 법규 준수

국내 현실 및 윤리경영 현황 감안한 단계적인 윤리경영 추진

기업체질화 시키고자 하기 위해 공기업이 해야 하는 일에 대한

가이드(도입 3~5년차 대상)

2.3 공기업 윤리경영 모델의 특징

기업이 해야 하는 일에 대한 가

이드(도입 1~2년차 대상)

윤리경영 진단 및 가이드라인이라는 특징 이외에 공기업 윤리경영 모델의 특징은 크게 4가지를 들 수 있다. 이는 단계별 모델, 전사적 윤리경영 모델, 이해관계자 중심 모델, 공기업 공통내용과 기업특성별 추가내용의 포괄적 모델이라는 점이다.

첫째, 단계별 추진을 위하여 도입기, 확산기, 정착기의 3단계로 윤리경영 추진단계를 분류하였다. 윤리경영 도입기는 기반구축단계인 1단계로서 윤리경영 비전 및 전략 수립 단계이며, 윤리경영 조직을 구축하는 단계이다. 이 단계는 윤리경영을 도입하고자 하는 공기업에 대한 가이드라인으로서 윤리경영 도입 1~2년차 기업을 대상으로 한다. 윤리경영 확산기는 심화촉진단계인 2단계로서 도입단계에서 수립한 윤리경영 세부전략을 중점적으로 실행하는 단계이며 실행프로세스를 구축하는 단계이다. 이 단계는 윤리경영을 정착시키고자 하는 공기업이 해야 하는 일에 대한 가이드라인으로서 윤리경영 도입 2~3년차 기업을 그 대상으로 하고 있다. 윤리경영 정착기는 핵심전략화단계인 3단계로서 윤리경영 성과를 관리하고 윤리경영의 경영전략과의 통합을 이끌어내는 단계이다. 이 단계는 윤리경영을 완전히 정착시켜 기업체질화 시키고자 하기 위해 공기업이 해야 하는 일에 대한 가이드라인이다. 도입 3~5년차 대상 기업이 그 대상이 된다.

핵심전략화 심화 촉진 기반구축 윤리경영 정착기 윤리경영 확산기 윤리경영 도입기 (3단계) (2단계) (1단계) • 윤리경영 비전 및 전략 수립 • 윤리경영 세부전략 실행 • 윤리경영 성과관리 • 유리경영 조직 구축 • 유리경영 실행프로세스 구축 • 유리경영의 경영전략과의 통합 • 유리경영을 도입하고자 하는 공 • 유리경영을 정착시키고자 하는 •윤리경영을 완전히 정착시켜

공기업이 해야 하는 일에 대한

가이드(도입 2~3년차 대상)

[그림 4.3] 공기업 윤리경영 모델의 발전단계(Roadmap)

둘째, 전사적 윤리경영을 추진하기 위하여 방침, 조직 및 시스템, 실행프로그램의 3가지 측면을 고려하였다. 이는 기존 문헌에서 자주 등장하는 "윤리경영 실천을 위한 3C"의구조와 유사하다. 실제로 윤리경영의 모범사례로 평가받고 있는 기업들은 3C의 구축에충실하다. 이러한 기업들은 기업이념, 미션, 신조 등 기업 가치체계의 최상위 수준에서 윤리경영을 기업이 추구해야할 우선 과제로 제시하였다. 기업윤리 담당 임원 및 부서를 설치하여 사원들이 수시로 관련 사안에 대한 자문을 구할 수 있는 시스템을 구축하였으며, 위반사항에 대한 내부보고제도, 주기적인 감사 및 체크 등을 병행할 수 있도록 하고 있다. 또한, 기업윤리 준수여부가 사원들의 의사결정 시 중요한 원칙이 될 수 있도록 교육, 매뉴얼 배포 등을 실시하고 있다.

구분	내용
행동강령 (Code of Conduct)	◆ 기업윤리의 준수를 위해 구체적이고 성문화된 형태로 사원들의 행동강령이 제시되고 있는가?
준수여부 감독 조직 (Compliance Check Organization)	 ◆ 윤리경영을 실천하기 위한 조직과 제도가 구비되어 있는가? ─ 윤리경영 전담부서 및 임원, 내부 보고(고발)시스템, 감사 및 평가 시스템 등
윤리경영 교육에 의한 공감 조성 (Consensus by Ethics Education)	◆ 기업윤리 준수를 위한 반복적이고 일상적인 교육이 제공되고 있는가?

<표 4.4> 윤리경영 실천을 위한 3C

셋째, 이해관계자 중심의 모델이다. 공기업은 사기업에 비해 수익성 보다는 공익성이 강조되어야 하는 특성을 가지고 있다. 따라서 공기업을 둘러싸고 있는 다중의 이해관계자를 모두 고려하여야 하는 모델이다. 본 모델에서는 이해관계자를 고객, 임직원, 협력사, 일반사회, 환경으로 규정하였다.

넷째, 공기업 공통내용과 기업특성별 추가내용이 연결된 포괄적 모델이다. 각 단계별로 공기업에 공통 적용 될 수 있는 방침, 조직 및 시스템, 실행 프로그램 측면에서의 발전단계를 제시하는 공통내용(Core)과 공기업의 특징(규모, 업종 등)에 따른 차별화된 추가적인 내용(Additional)이 포함된 포괄적 모델이다. 공기업의 규모는 대형공기업 및 중소형공기업으로 분류하였으며, 제조업, 건설업, 서비스업 등 3개 업종으로 구분하여 세부항목별 업종의 특성을 기술하였다.

제2절 공기업 윤리경영 모델의 구성 요소

1. 윤리경영 모델의 내용 체계

<표 4.5> 공기업 윤리경영 모델 내용체계

구분		항목	세부 항목
방침		윤리방침	◆ 윤리 강령·실천지침 제정, 기업문화 정착 등
		윤리경영의지	◆ 윤리경영 선포, 윤리경영 네트워크 참여 등
조직 및 시스템		추진조직	◆ 윤리경영 전담조직, 윤리경영 위원회 등
		추진전략	◆ 윤리경영 전략수립, 윤리경영의 경영전략화 등
		성과관리	◆ 윤리경영교육, 윤리경영 성과평가 및 보상 등
실행 프로그램	고객	고객만족	◆ 고객만족시스템 구축, 고객 의견수렴 채널 확보 등
		고객보호	◆ 제품(서비스)의 신뢰성·안전성 제고, 고객정보보호 등
	임직원	노사관계	◆ 노사협의회 구성·운영, 임직원 의견수렴 등
		인적자원관리	◆ 임직원다양성 확보, 공정한 성과관리 등
		보건안전	◆ 보건안전 인프라 구축, 성과관리 등
	협력사	계약투명성	◆ 불공정거래 배제, 입찰·거래 과정의 투명화 등
		협력사관계	◆ 협력사 자금·기술 지원, 교육 및 모니터링 등
	일반사회	사회공헌	◆ 사회공헌 조직 구축, 사회공헌 프로그램 시행 등
		정보공개	◆ 정보공개체제 확립, 외부 커뮤니케이션 확대 등
	환경	환경경영	◆ 환경경영 조직 구축, 환경성과관리 등
		환경위험관리	◆ 자율규제준수, 환경위험요인 제거 등

제4장 1절에서 논의된 바와 같이 공기업 윤리경영 모델의 내용체계는 방침, 조직 및 시스템, 실행프로그램으로 구성되어 있다. 실행프로그램은 다시 고객, 임직원, 협력사, 일반사회, 환경으로 분류된다. 방침에는 윤리방침과 윤리경영의지 등 2개 항목, 조직 및 시스템에는 추진조직, 추진전략, 성과관리 등 3개 항목으로 구성되어 있다. 실행프로그램은 고객만족, 고객보호 등 고객부문 2개 항목, 노사관계, 인적자원관리, 보건안전 등 임직원부문 3개 항목, 계약투명성, 협력사관계 등 협력사 부문 2개 항목, 사회공헌, 정보공개 등일반사회부문 2개 항목, 환경경영, 환경위험관리 등 환경부문 2개 항목 등 16개 항목으로

구성되어 있다. 즉, 공기업 윤리경영 모델의 내용체계는 **3**개 대분류, **7**개 중분류, **16**개 소 분류로 구성되어 있다.

방침부문은 윤리방침과 윤리경영의지 두개의 세부항목으로 구성되어 있다. 윤리방침은 윤리강령 제정, 윤리경영 실천지침제정, 강령 및 지침의 지속적 보완 등의 내용을 담고 있다. 그리고 윤리경영의지는 CEO의 의지를 강조한 부분으로서 윤리경영 선포, 윤리경영 실천서약 시행 윤리경영 스탠다드 및 네트워크 참여, 기업 내 윤리경영 정착 등을 주요골자로 하고 있다.

조직 및 시스템 부문은 추진조직, 추진전략, 성과관리의 3개 부문으로 구성되어 있다. 추진조직은 윤리경영 전담조직 구축, 이사회 수준의 윤리경영 위원회 설치, 전사 윤리경 영 추진조직 구축 등이 그 세부항목이다. 추진전략은 윤리경영 추진 마스터플랜 수립 및 시행, 윤리경영의 경영전략화 등의 내용을 포함하고 있으며, 성과관리부문은 윤리경영교 육시행, 윤리경영 성과 모니터링 등의 내용을 포함하고 있다.

실행프로그램 부문은 고객, 임직원, 협력사, 일반사회, 환경의 5대 이해관계자로 재분류되어 있다. 고객부분은 다시 고객만족, 고객보호 등으로 구성되어 있다. 고객만족 항목은 고객만족시스템 구축, 고객 대화채널 다양화 등의 내용을 담고 있다. 고객보호 항목은 고객보호 기반 구축, 고객 안전점검 및 교육, 고객정보보호 등이 세부항목이다. 임직원 부분은 노사협의회 구성·운영, 사내 정보공유 채널 확대 등의 노사관계 항목, 임직원다양성확보, 교육훈련 및 경력개발, 공정한 인사제도 정착 등의 인적자원관리 항목, 임직원 보건안전 모니터링·교육훈련시행 등의 보건안전 항목 등으로 구분되어 있다.

협력사 부분은 계약투명성, 협력사관계로 구성되어 있다. 계약투명성은 전자계약제도, 불공정거래 억제 등의 세부항목으로 이루어져 있으며, 협력사관계 항목은 자금·기술 지원, 교육 및 모니터링, 협력사 윤리경영 수준 반영 등의 세부항목으로 구성되어 있다. 일반사회 항목은 사회공헌, 정보공개로 구성되어 있다. 사회공헌 부분은 전사 사회공헌 조직 구축, 기업특성을 반영한 프로그램 개발, 지역사회투자 확대 등을 세부내용으로 담고 있으며, 정보공개 부분은 자발적 경영정보공개, 정보공개 채널 확대 등의 세부내용이 포함되어 있다. 환경 부분은 환경경영, 환경위험관리로 구성되어 있다. 환경경영은 환경경영체제 구축, 환경개선성과 공개, 환경성과평가 시행 등의 내용이 포함되어 있으며, 환경위험관리는 환경위험요인 관리, 환경위험요인 모니터링 및 등동대응, 수익기회창출 등의 내용으로 구성되어 있다.

<표 4.6> 공기업 윤리경영 모델 세부 내용체계

			도입단계(1단계)		확산단계(2단계)		정착단계(3단계)
바	윤리 방침	• •	윤리강령 제정 윤리경영 실천지침 제정	٠	윤리강령 및 실천지침의 지속	적	개정·보완
침	윤리 경영 의지	• •	윤리경영도입 선포 윤리경영 실천서약 시행	• •	지속적인 윤리경영 의지 표명 임직원 윤리경영 동기부여 국내 윤리경영 네트워크 참여		기업 내 윤리경영 문화 정착 - 주요 정책결정 과정에 윤리경영을 최우선 고려
조 직	추진 조직	•	윤리경영 추진조직 구성 - 담당부서/담당자 지정 - 전사 추진조직 기획	•	조직·부서별 윤리경영 리더 지정 이사회 산하 윤리경영위원회 구성(선택) 사업장 단위 윤리경영 협의회 구성(선택)	•	윤리경영 위원회와 전사 윤리 경영 추진조직의 정착
및			경영전략 내 윤리경영 반영 윤리경영 추진 마스터플랜 기획	•	윤리경영 실행프로그램 추진	•	윤리경영에 입각한 경영전략 수립 (윤리경영의 경영전략화)
스 템	성과 관리	•	윤리경영교육 기획	•	윤리경영 교육 실시 - 정기·수시교육, 위탁교육 등 윤리방침 준수수준 점검 내부 신고자 보호·보상제도 운영 윤리경영 성과지표 개발		윤리경영 성과평가 시행 - 윤리경영 지수산출 - 윤리경영 이행도 점검 윤리경영 실적에 따른 성과보상 - 인사반영, 인센티브 제공 등
고	고객 만족	•	고객 서비스 헌장 제정 고객 의견수렴 조직 구축 및 채널 개발	•	고객 의견수렴 채널 활성화 고객의견 피드백 및 개선	•	고객관계경영(CRM)정착 - 직원서비스 평가 - 고객 의견반영 수준 점검
객	고객 보호	•	고객보호정책 수립	•	고객 서비스점검 및 교육 제품(서비스)의 정보공개 - 신뢰성, 안전성 확보 고객정보보호 체계 구축	•	제품(서비스)의 대외 인증 취득 (선택)
	노사 관계	•	노사협의회 구성·운영	•	사내 정보공유 채널 확대 - 주요 경영관련사항 공개 임직원 의견수렴 채널 운영	•	
임 직	6171	•	임직원 차별금지 정책 수립	•	임직원다양성 관련 법규 및 국가시책 준수 (여성 및 장애인 등)	•	임직원 다양성 확보(선택) (간부급 직원포함)
원	인적 자원 관리	•	임직원 성과평가체계 구축	•	공정한 보상·인사제도 확립 인사만족도 조사 및 의견수렴	٠	공정한 인사제도 정착
		•	임직원 직무교육계획 수립 - 교육시간, 투자비용 등	•	직무·직급별 교육훈련 시행 - 국내·해외 연수 시행 - 온라인 연수제도 강화	•	교육훈련 성과관리 및 피드백

			도입단계(1단계)		확산단계(2단계)		정착단계(3단계)
임 직 원	_	•	보건안전 교육훈련 실시 보건안전 관련 의견수렴	•	보건안전 관련 실적관리 보건안전 전담인원 배치 보건안전 인프라 확대	•	전사 보건안전 평가체계 구축
	계약 투명성	•	정부정책 및 거래법규 준수 협력사 대상 윤리경영 도입안내 및 협조요청	•	전자입찰제 시행 불공정 거래 신고제도 시행	•	상호 계약투명 수준 모니터링 협력사 거래만족도 조사
협 력 사	현력사	•	협력사 지원·보호정책 수립		협력사 지원·보호정책 시행 협력사 의견 수렴 및 지원 정책 보완	•	협력사 지원 성과관리 - 만족도 조사, 지원성과 분석
	관계		•	협력사 대상 교육 실시 - 정기·상시 교육시행 - 온라인 교육채널 구축	•	협력사 교육성과 모니터링	
일 반 사 회	사회 공헌	•	사회공헌 정책·프로그램 개발	*	전사 사회공헌조직 구축 사회공헌 프로그램 시행 사회공헌 실적 통합관리 유관기관과의 협력을 통한 사회공헌 네트워크 구축 기업특성을 반영한 전략적 테 마프로그램 개발(선택) 지역사회투자 확대(선택)		사회공헌 효과성 검토 및 개선방안 수립
	정보 공개	•	이해관계자의 요청사항 공개	•	자발적 정보공개 체제 확립 정보공개수준 모니터링 외부 커뮤니케이션 채널 확대	•	사회책임 관련 보고서 발간 (선택)
한 경	환경 경영	•	환경관리계획 수립	•	환경경영시스템 구축(선택) - 환경경영위원회 구성 - 환경담당인력 지정 환경개선 성과 공개 - 보고서, 웹사이트 등	•	환경성과평가 시스템 구축(선택) - 환경성과지표 개발 - 지속적인 환경성과관리
	환경 위험 관리 (선택)	•	환경위험요인 관리	* *	법규 수준 이상의 능동대응 환경위험 대응전략 시행 환경위험요인 모니터링 및 제거	•	위험관리를 통한 수익창출

※ (선택)으로 표시된 부분은 기업특성을 고려하여 선택적으로 적용이 가능한 항목임

2. 윤리경영 세부 매뉴얼

2.1 방침

윤리방침

윤리방침 부분은 윤리방침 수립에 관한 내용이다. 윤리강령 제정, 윤리경영 실천 지침 제정 등을 윤리경영 추진 시 가장 먼저 시행해야 하는 내용으로 제시하였다. 윤리경영 확산단계에서는 윤리강령을 보완하고, 윤리경영 실천지침을 기업에 적합하도록 개정하고 보완하는 작업이 필요하다. 이를 통해 궁극적으로는 윤리강령, 윤리경영 실천지침이 정착할수 있도록 하여야 한다. 윤리방침 부분은 제조업, 서비스업, 건설업 등의 업종이나 대규모공기업, 중소규모의 공기업 등의 규모와 무관하게 추진되어야 하며 윤리경영 도입단계에서 중점적으로 추진해야한다.

<표 4.7> 세부 실행프로그램(방침: 윤리방침)

	1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
•	윤리강령 제정 ⁵⁾ 윤리경영 실천지침 제정 ⁶⁾	◆ 윤리강령 및 실천지침의 지속	구적 개정·보완

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 윤리강령 제정, 윤리경영 실천지침 제정이 필요하다. 윤리강령이란 윤리경영과 관련된 행동원칙 및 의지를 표명하는 기준을 의미한다. 또한 공정하고 투명한 윤리문화를 조성하기 위하여 해당 임직원들이 지켜야할 올바른 행동과 가치판단 기준을 제시하는 것으로서, 모든 임직원들의 동의 하에 작성되어져야 하며 준수되어야 한다.

윤리강령에는 임직원의 기본윤리, 고객 및 협력사에 대한 윤리, 주주 및 투자자에 대한 윤리, 임직원에 대한 윤리, 국가 및 사회에 대한 윤리 등 기본적 윤리방침과 이해관계자에 대한 윤리방침 등이 포함되어야 한다.

윤리경영 실천지침이란 기업의 윤리강령에 따라 모든 임직원이 준수해야할 행동기준

^{5) &}lt;표4.8>공직유관단체 표준안(제3안) 중 윤리강령 구성요소 참조

^{6) &}lt;표4.9>공직유과단체 표준안(제3안) 중 행동강령 구성요소 참조

을 규정하는 지침이다. 윤리강령에서 제시된 내용을 기반으로 임직원의 업무수행에 있어 모든 이해관계자에게 허용되는 범위와 행동기준 등을 실천 지침으로 정한다. 윤리경영 실 천지침은 윤리규범을 올바르게 이해하고 실천할 수 있도록 행동과 판단의 기준을 제공하 는데 그 목적이 있다. 윤리경영 실천지침은 구성원의 건전한 윤리의식과 상식을 존중하여 스스로의 양심에 비추어 올바르게 판단하고 행동할 수 있다는 전제하에 최소한의 기준을 제시하는 것이 바람직하다.

윤리경영 실천지침의 주요 구성항목으로는 직무수행저해, 금품, 접대 및 편의, 이해관계상충 등에 공정한 직무수행에 관한 행동기준과 기업재산 및 정보 등에 관한 행동기준, 실천지침 위반 시의 처리절차 등에 대한 사항 등을 예로 들 수 있다.

나)확산 및 정착단계(2,3단계)

윤리방침의 확산 및 정착단계에서는 윤리강령, 실천지침의 보완이 필요하다. 즉, 도입 단계에서 제정된 윤리강령과 실천지침은 경영진의 의지와 실천지침의 적절성, 기업 조직 및 규모의 변화 등에 따라 지속적인 보완이 필요하다. 보완해야 할 내용은 윤리강령 및 실천지침의 제정 당시와 마찬가지로 모든 구성원의 동의를 얻는 것이 필수적이다. 또한 세부 유형별 실천지침을 제정하고, 임직원의 이해를 돕기 위해 사례집을 작성하는 등의 활동을 추진하여 윤리방침을 기업 내에 정착시킬 필요가 있다.

윤리방침의 확산 및 정착단계에서 이루어진 윤리강령, 실천지침의 보완이 진행된 이후, 현실적으로 모든 구성원이 이를 준수하는데 큰 무리가 없으며, 더 이상 보완이 필요하지 않은 경우 윤리방침이 기업문화화(化)되었다고 볼 수 있을 것이다.

윤리헌장, 윤리강령, 실천지침

- ◆ 윤리헌장
 - 기업의 기본적인 가치관이나 신념을 함축적으로 표현
- ◆ 윤리강령
 - 윤리헌장의 내용을 좀 더 구체적으로 표현
 - 임직원 행동의 기본방향을 명시
- ◆ 실천지침
 - 윤리강령의 실천을 위한 임직원의 구체적인 행동지침을 문서화

<표 4.8> 공직유관단체 표준안(제3안) 중 윤리강령 구성요소

구 분	구 성 요 소	주 요 내 용
제1장 총 칙	목적(제1조)	윤리헌장 준수를 위한 올바른 의사결정과 윤리적 판단 기준 제공
중 식	적용대상(제2조)	비정규직을 포함한 모든 임직원
	임직원의 기본윤리(제3조)	정직하고 성실한 자세 견지, 개인 품위와 소속기관 명예 유지, 제반 법령과 규정 준수, 양심적 행동
	사명완수(제4조)	경영이념과 비전 공유, 창의와 성실로 책임 완수
	자기계발(제5조)	바람직한 인재상 정립, 자기계발로 인재상 부합 노력
	공정한 직무수행(제6조)	제반 법령 및 규정 준수하며 공정한 직무 수행, 부당한 지시·알선·청탁·특혜부여 금지
	이해충돌회피(제7조)	소속기관과 이해상충 회피, 소속단체 이익 우선
제2장	부당이득 수수금지 등 (제8조)	직무관련자와 직무수행의 공정성을 저해 할 수 있는 금 품·향응 등 수수금지
임직원의 기본윤리	공·사 구분(제9조)	공·사 구분 직무수행, 기관재산·근무시간의 사적사용 및 예산의 목적외 사용 금지, 직무이외의 영리를 목적으로 하는 다른 직무에 종사 금지
	임직원 상호관계(제10조)	임직원간 예의, 파벌조성 또는 차별대우 금지, 청탁·선물제공·금전거래 금지, 부당한 지시 금지, 성희롱행위금지
	건전한 생활(제11조)	검소하고 건전한 생활영위, 건전한 경조사문화 정착 노력, 직무관련자에 경조사 통지 제한
	투명한 정보 및 회계관리 (제12조)	정당하고 투명한 정보 취득·관리, 정확하고 정직한 회계 기록·관리, 취득정보 유출금지, 허위 ·과장보고 금지, 정보 은폐·독점 금지, 적법한 절차로 경영정보 공시
	고객존중(제13조)	고객이 모든 행동의 최우선 기준
제3장 고객에 대한	고객만족(제14조)	고객 요구·기대에 부응, 최고 상품과 최상의 서비스 제공, 고객불만 신속·공정 처리,
윤리	고객의 이익보호(제15조)	고객 재산·정보 보호, 고객 이익침해 금지, 고객관련 정보 정확·신속 제공

구 분	구 성 요 소	주 요 내 용	
제4장	거래법규 준수(제16조)	사업·영업활동에 있어 해당 국가 및 지역의 제반법규준수, 상거래관습 존중	
경쟁사 및 거래업체에	자유경쟁 추구(제17조)	자유경쟁원칙 및 시장경제질서 존중, 경쟁사와 선의의 경쟁	
대한 윤리	공정한 거래(제18조)	평등한 기회 부여, 공정하고 투명한 업무수행, 부당한 요구 금지, 청렴계약 체결 및 준수	
	임직원 존중(제19조)	개인의 인격·의사·사생활 존중	
제5장	공정한 대우(제20조)	능력·자질에 따른 균등한 기회 부여, 성과·업적에 대한 공정한 평가 및 보상, 차별금지	
임직원에 대한 윤리	인재육성 및 창의성 촉진 (제21조)	능력개발 지원·인재로 육성, 자유로운 제안·의사표현 여건 조성	
	삶의 질 향상(제22조)	정당한 직무수행 제도 확립, 쾌적하고 안전한 근무환경 조성, 삶의 질 향상 프로그램 개발·실행	
	국가와 사회발전 기여 (제23조)	건실한 기관으로 성장·발전, 사회적 부 창조로 국가·시회 발전에 기여, 지역사회 정당한 요구 수용·해결 노력임직원 사회활동 지원, 지역사회 문화·경제 발전 노력	
제6장	부당한 정치활동 금지 (제24조)	부당한 정치 관여 금지, 불법적 기부금·경비제공 금지, 임직원 정치적 견해 존중·소속단체 입장으로 오해 받지 않도록 주의	
국가와 사회에 대한 윤리	안전 및 위험예방 (제25조)	안전관련 제반 법규·기준 준수, 재해·위험 예방관리에 최선	
	환경 보호(제26조)	국내외 환경관련 법규 준수, 환경보호·오염방지 노력	
	노사화합(제27조)	노사간 신뢰·화합, 노사 공존·번영 노력	
	국제경영규범 준수 (제28조)	투자 및 거래관련 국제협약·규정 준수, 현지국 법규·문화 존중, 현지국 경제발전에 공헌	
	준수의무와 책임(제29조)	임직원의 강령 숙지·준수 위무, 위반시 책임, 관리자의 소속직원 강령 준수 관리·감독 책임	
제7장	포상 및 징계(제30조)	윤리경영 정립에 기여한 임직원 포상, 강령 저촉 임직 원 징계	
보 칙	윤리운영위원회의 설치 (제31조)	단체 성격·규모에 따라 윤리운영위원회 설치(선택사항)	
	강령의 운영 (제32조)	지속적 보완·발전, 구체적 판단기준·처리절차 ·운영사항 별도규정	

<표 4.9> 공직유관단체 표준안(제3안)중 행동강령 구성요소

구 분	구 성 요 소	주 요 내 용
	목적(제1조)	윤리강령 실천을 위해 임직원이 준수해야 할 윤리적 가치 판단 및 행동기준 규정
제1장 총 칙	정의(제2조)	주요 용어(임직원, 직무관련자, 직무관련임직원, 선물, 향응) 정의
	적용대상(제3조)	비정규직을 포함한 모든 임직원
	준수의무와 책임(제4조)	모든 임직원 강령 숙지 및 준수 의무, 위반시 책임
	차별대우 금지(제5조)	지연·혈연·학연 등에 의한 우대·차별 금지
	알선·청탁 등 금지(제6조)	자기 또는 타인 이익을 위한 알선·청탁 또는 직무관 련자 소개 금지
	인사 청탁 등 금지(제7조)	자신의 인사에 관하여 부당한 영향을 미치기 위하여 타인을 통한 인사청탁 행위와 직위 등을 이용한 부 당한 인사개입 행위 금지
제2장	이해관계직무의 회피 (제8조)	이해관계 업무 참여·의사결정의 회피, 직군 상급자 또는 행동강령책임관에 통보 또는 상담, 이에 대한 상급자, 행동강령책임자, 소속단체의 장의 처리절차 규정
공정한 직무수행	예산의 목적외 사용금지 (제9조)	업무수행을 위한 예산(출장비, 업무추진비 등)의 목 적외 사용으로 인한 재산상 손해행위 금지
		자기 또는 제3자 이익도모를 목적으로 공정한 직무 수행을 저해하는 불법 부당한 지시의 금지, 이에 대 한 하급자의 거부와 상담 및 처리절차 규정
	정치인 등의 부당한 요구에 대한 처리(제11조)	임직원이 공무원, 정치인 또는 정당 등으로부터 부 당한 직무수행을 강요받거나 부당한 청탁을 받은 경 우 소속단체의 장에게 보고하거나 행동강령책임관 과 상담 후 처리

구 분	구 성 요 소	주 요 내 용
	이권개입 등 금지(제12조)	자기 또는 타인의 부당한 이익도모 위해 자신의 직 위 또는 소속단체 명칭 이용하거나 타인이 이용하게 하는 행위 금지
	재산의 사적 사용·수익 금지 (제13조)	소속단체 소유재산(업무용 차량, 사무용 물품, 동 산, 부동산 등)의 사적용도 사용 또는 수익행위 금 지
	직무관련정보를 이용한 거 래 등의 제한(제14조)	미공개 내부정보 이용한 재산상 거래 또는 투자행위 금지, 직무관련 정보이용 거래제한에 대한 세부기준 마련
제3장 부당이득의	금품등의 수수 제한 (제15조)	직무관련자 또는 직무관련임직원으로부터 강령에서 예외로 인정한 경우를 벗어난 금품 등(금전, 부동 산, 선물, 향응)의 수수행위 금지
수수금지 등	금품등 제공 금지 (제16조)	행동강령에서 예외로 인정한 경우를 벗어난 직무관 련자, 공무원, 정치인 등에 대한 금품 등의 제공행 위 금지
	배우자 등의 금품 수수 등 제한(제17조)	임직원 배우자, 직계 존·비속에 대해 강령에서 수 령이 금지된 금품 등의 수수 또는 제공행위 금지
	금전의 차용금지 등 (제18조)	직무관련자로부터 금전 차용 또는 부동산 무상대여 금지, 부득이한 경우 소속단체의 장에게 신고
	청렴한 계약의 체결 및 이 행(제19조)	소속단체의 계약 및 계약이행에 있어 우월적 지위를 이용한 금품 또는 부당한 요구 금지
	정당하고 투명한 정보의 획 득 및 관리(제20조)	정당한 방법으로 정보 입수, 정확한 기록관리, 정보 조작 또는 멸실 금지
제4장	투명한 회계관리(제21조)	관련법령 및 회계원칙에 따라 정확하고 투명한 회계 기록·관리
정보 및 재무관리의 투명성	정보의 유출 금지(제22조)	사전 승인 없는 직무관련 중요정보의 누설행위 금지
	투명한 정보의 공개 (제23조)	언론 및 일반인 경영정보 공시요구에 성실 정직하게 응하여 경영투명성과 신뢰성 확보

구 분	구 성 요 소	주 요 내 용
	외부강의 등의 제한 (제24조)	근무시간 중 직무수행과 직접 관련 없는 강의 등(공 청회, 토론회, 발표회, 심포지엄, 교육, 강연 등)에 소속단체의 장 승인이 없는 참여 제한, 과도한 강의 료 등 수수 금지
제5장 건전한 공직풍토의	건전한 경조사 문화 정착 (제25조)	강령에서 인정한 경우를 벗어난 경조사 통지행위 금 지, 소속단체의 장이 정한 경조금품의 기준을 초과 한 수수행위 금지
조성	사행성 행위의 제한 (제26조)	근무시간 중 도박, 내기골프 등 사행성 행위 금지
	사조직 결성 등의 금지 (제27조)	혈연, 지연, 학연 등에 의한 직장내 파벌조성 또는 사조직 결성 금지
	성희롱 금지(제28조)	임직원간 성희롱 행위 금지, 성희롱에 해당하는 사 례 열거
	교육 등(제29조)	임직원 교육계획 수립·시행, 매년 1회 이상 교육 실 시, 신입사원 교육실시
	위반여부에 대한 상담 (제30조)	강령 위반여부가 불분명한 경우 행동강령책임관과 상담 후 처리, 원활한 상담을 위한 필요한 조치
	위반행위의 신고와 처리 (제31조)	임직원의 강령 위반사실에 대한 신고, 신고요령, 신 고처리절차 규정
제6장 보 칙	신고자의 신분보장 (제32조)	신고인·신고내용의 비밀보장, 신고인의 불이익 방지를 위한 단체의 장 및 행동강령책임관의 의무, 이에 대한 처리절차 규정
	금지된 금품 등의 처리 (제33조)	강령에 위반되는 금품 등을 수수한 경우 반환 및 처 리절차 규정
	행동강령책임관의 지정 (제34조)	강령의 원활한 운영을 위한 행동강령책임관 지정
	준수여부 점검(제35조)	행동강령책임관의 임직원의 강령의 이행실태 및 준 수여부에 대한 분기 1회 이상 정기적 점검, 점검결 과 소속단체의 장에 보고의무 규정
	징계(제33조)	강령에 위반한 임직원에 대한 징계조치, 위반행위 신고자에게 불이익 등 가한 경우 가중 징계

윤리경영의지

CEO 등 경영진의 윤리경영의지는 윤리경영 추진에 있어 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 본 모델에서는 윤리경영의지 항목의 도입단계로 윤리경영도입 선포, 윤리경영 실천서약 시행을 세부 실행프로그램으로 제시하였다.

또한, 확산단계에서는 지속적인 윤리경영 의지표명 및 임직원 윤리경영 동기부여, 국 내 윤리경영 네트워크 참여 등을 고려하여야 하며, 정착단계에서는 주요 정책결정 과정에 서의 윤리경영을 최우선으로 고려하는 등 기업 내 윤리경영 문화를 정착시키고 윤리경영 리더십을 확보하는 것이 필요하다.

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
◆ 윤리경영도입 선포 ◆ 윤리경영실천서약 시행	 ▼ 지속적인 윤리경영 의지 표명 ◆ 임직원 윤리경영 동기부여 ◆ 국내 윤리경영 네트워크 참여 	◆ 기업 내 윤리경영 문화 정착 - 주요 정책결정 과정에 윤리경영을 최우선 고려

<표 4.10> 세부 실행프로그램(방침: 윤리경영의지)

기업규모 세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
국내 윤리경영 네트워크 참여	 ◆ 윤경포럼,SR표준화 포럼 등의 네트워크 활동 ◆ 공기업별 유관기관과의 윤리경영 네트워크 운영 ◆ 투명사회 협약 체결 ◆ 윤리경영 추진 우수사례 확산 	윤리경영 네트워크 동향분석윤리경영 확산 시범사업 참여

윤리경영의지 항목은 공기업의 업종별 특성과는 무관하나 윤리경영 네트워크 활동, 윤 리경영 리더십 확보 등에서 공기업의 규모별로 구분하여 실행프로그램을 제시할 필요가 있다. 중소규모의 공기업에서는 이를 추진함에 있어 현실적인 어려움이 존재하는바 이러 한 내용을 실행하고 있는 대기업의 사례를 벤치마킹하여 추후 추진할 수 있는 역량을 확 보하는데 주력하는 것도 윤리경영의지를 확보하는 좋은 방법이 될 것이다.

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 윤리경영도입 선포, 윤리경영 실천서약 시행 등 내·외부 이해관계자에게 윤리경영의지를 알리는 것이 필요하다. 윤리강령, 실천지침 등의 윤리방침이 수립된이후 CEO 등 경영진은 내부적으로 윤리경영도입 선포를 하고, 모든 임직원을 대상으로 윤리경영 실천서약을 시행하는 것이 필요하다. 또한 외부 이해관계자에게 윤리경영에 대한 의지를 표명함으로서 모든 임직원의 윤리경영의지를 더욱 강화할 필요가 있다.

내·외부 이해관계자를 대상으로 윤리경영의지를 표명함과 동시에 기업 홈페이지 등에 이와 관련한 내용을 공개하고, 윤리경영 전담부서 설치 및 윤리경영 추진 전략 수립을 강조하는 것이 필요하다. 또한, 윤리경영을 경영철학의 주요 요소로 포함하고 있음을 밝힐 필요가 있으며, 고객, 임직원, 협력사, 정부, 시민사회 등 이해관계자를 대상으로 간담회를 개최하는 것도 바람직하다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 지속적인 윤리경영 의지표명, 임직원으로 대상으로 하는 윤리경영 동기부여, 국내 윤리경영 네트워크 참여 등을 실행프로그램으로 제시하였다. CEO 등 경영 진은 윤리경영 적극 추진 시 예상되는 긍정적인 효과(기업투명성 제고 등)를 포함한 윤리경영 성과에 대한 비전을 제시하고, 각종 행사나 연설시 윤리경영을 강조함과 동시에 윤리경영을 위한 전폭적 지원을 약속하는 등의 임직원 대상 윤리경영 동기부여가 필요하다.

현존하는 윤경포럼7), SR표준화포럼8), 지속가능발전기업협의회(KBCSD)9) 등에는 국내 윤리경영 선두기업들이 활발한 활동을 수행하고 있는 바, 국내 윤리경영 네트워크에 참여 하여 윤리경영의지를 모든 이해관계자에게 확산하는 과정 역시 필요하다. 또한 공공·정치·경제부문·시민단체 등 각계 대표 등과의 투명사회협약 체결, 공기업 중심의 공기업 투명사회협약 체결, 각 공기업별로 자회사, 출자회사, 협력사 등 유관기관과의 윤리경영 네트워크를 자체적으로 운영하는 것도 필요하다. 그러나 이러한 윤리경영 네트워크는 주로 규모가 큰 기업이 중심이 되고 있으므로, 중소규모의 기업에서는 <표 4.11>에서 제시한

⁷⁾ 윤리경영 이해관계자를 주축으로 한국의 윤리경영 확산과 윤리적 기업문화를 이끌어나갈 다자간 포럼으로 2003년 2월 발족하였으며, 현재 국내 약 40여개 기업이 참여하고 있음.

⁸⁾ 정부, 산업계, 금융계, 시민·사회단체, 대학 등 각계 대표들이 오는 2008년 국제표준화기구(ISO)의 사회적 책임(SR: Social Responsibility)에 대한 국제표준 제정에 대응하기 위한 포럼.

⁹⁾ 산업계를 선도하여 경제성장, 환경보전, 사회발전을 조화롭게 추구 하는 데 뜻을 같이 하는 기업의 최고경영자가 참여 하는 조직이며, 지속가능발전을 위한 세계적인 조직인 WBCSD(The Business Council for Sustainable Development) 와 파트너십을 구축하고 있음.

바와 같이 윤리경영 네트워크에 대한 동향분석을 진행하고, 상황에 맞게 단계적으로 윤리경영 네트워크에 참여하는 것도 바람직하다.

다)정착단계(3단계)

정착단계인 **3**단계에서는 모든 임직원이 주요 정책결정 과정에 윤리경영을 최우선적으로 고려하는 것이 필요하다. CEO 등 경영진은 경영판단 시 윤리적 기준을 적용하는 등의 솔선수범을 통해 모든 임직원들이 어떠한 상황에서도 윤리경영을 최우선으로 고려하도록 독려하고 지원하여 이를 정착시켜야 한다.

이와 함께 국내 윤리경영 리더십 확보를 위한 노력이 필요하다. 확산단계에서 제시한 국내 윤리경영 네트워크를 중심으로 자사의 윤리경영 추진 우수사례를 공개함으로서 윤리경영 리더십을 확보하고 더 나아가 글로벌 수준의 네트워크 활동을 실천프로그램으로 제시하였다. 대표적으로 UN Global Compact¹⁰⁾를 들 수 있는데 한국전력공사, 한국토지공사 등 국내 공기업도 이에 참여하고 있다 중소규모의 기업에서는 국내 윤리경영 우수사례와 글로벌 윤리경영 스탠다드 동향을 분석하여 이를 윤리경영에 반영하는 것이 효과적이다.

윤리경영 선포사 (예시)

우리 OO는 2000년 O월 "깨끗한 OO, 투명한 OO"으로 거듭나기 위해 "윤리경영 원년의 해"로 삼고, 전 임직원이 새로운 다짐을 하였습니다. 이러한 약속들이 단지 구호로만 그치는 것이 아니라 전임직원이 생활화함으로써. 주주와 고객 그리고 국가와 지역사회에 대한 책임을 다하겠습니다.

윤리 경영의 실천은 무엇보다도 투명하고 공정한 절차에 의한 불필요한 비용의 축소, 제품과 서비스의 품질보장으로 이어져 기업경쟁력과 기업가치를 제고시키고, 더 나아가 기업성장을 이끌어냄으로써 주주이익을 한 차원 더 높일 것으로 확신합니다.

이를 통하여 모든 임직원은 깨끗한 기업에 걸맞은 OO의 이미지를 확고히 구축해 나가겠습니다.

¹⁰⁾ UN사무총장 코피 아난이 1999년에 제안하여 2000년에 공식적으로 출범한 이니셔티브로 '인간의 얼굴을 한 자본주 의(Capitalism with a human face)'를 구현하기 위해서는 기업의 역할이 중요하다는 문제의식에서 출발하였다. 본 보고서 제2장(p.15)에 세부 내용이 소개되어 있다.

윤리경영 실천서약서(예시)

OO 임직원은 깨끗하고 투명한 기업을 만드는데 앞장서기 위해 다음사항을 준수할 것을 서약합니다.

- 1. 윤리규범을 준수하여 00의 윤리경영 목표가 실현되도록 노력하겠습니다.
- 2. 어떠한 불공정거래 및 부정행위를 하지 않겠으며, 다른 임직원의 부정·비리 행위를 인자하였을 경우에는 즉시 행동강령책임자에게 보고하겠습니다.
- 3. 업무수행에 있어 OO인으로서 내린 제반결정이나 행동이 양심에 한점 부끄럼이 없도록 하겠습니다.
- 3. 위의 모든 사항을 준수하고 적극 실천하여 00의 모범이 되도록 하겠습니다.

2005. 00. 00

소 속 : 직 위 : 성 명 :

2.2 조직 및 시스템

추진조직

윤리경영 추진조직 구성은 담당부서 또는 담당자를 지정하고 전사 윤리경영 추진조직을 기획하는 것이 가장 우선되어야 할 실행프로그램이다. 확산단계에서는 조직·부서별 윤리경영 리더를 지정하는 것이 필요하다. 또한 선택적으로 이사회 산하에 윤리경영 위원회를 구성하고, 필요할 경우 사업장 단위 윤리경영 협의회를 구성하는 것도 고려해야 한다.

이를 통해 정착단계에서는 윤리경영 위원회와 전사 윤리경영 추진조직의 연계를 강화하여 추진조직이 기업 내에 정착될 수 있도록 하는 것이 필요하다. 이사회 산하 윤리경영 위원회 구성, 사업장 단위 윤리경영협의회 구성은 개별 기업의 상황에 맞게 추진되어야하는 부분이므로 본 연구에서는 선택적 실행프로그램으로 제시하였다.

	1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
•	윤리경영 추진조직 설치 - 담당부서/담당자 지정 - 전사 추진조직 기획	 조직·부서별 윤리경영 리더 지정 이사회 산하 윤리경영위원회 구성(선택) 사업장 단위 윤리경영 협의회 구성(선택) 	◆ 윤리경영 위원회와 전사 윤리경영 추진조직의 정착

<표 4.12> 세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 추진조직)

<표 4.13> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 추진조직)

기업규모 세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
이사회 산하 윤리경영위원회	◆ 이사회 산하 윤리경영위원회 구성	◆ 윤리경영 최고책임자 임명(실질적인 이사회조직이 존재하는 경우 위원회 구성)
사업장 단위 윤리경영협의회 구성	◆ 윤리경영협의회 구성 (사업장이 존재하는 경우)	-

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 윤리경영 담당부서 또는 담당자 지정 등 윤리경영 추진조직을 구성하는 것이 필요하다. 윤리경영 담당부서는 주로 기획부서로 지정하는 것이 일반적이며, 최

소 1인 이상의 윤리경영 전담자를 지정하여 윤리경영 도입을 위한 TF(Task Force)팀을 구성하는 것이 바람직하며, 이 조직은 전사 윤리경영 추진 조직, 이사회 산하조직 등을 기획하여 확산단계로 진입할 수 있는 기반을 마련하는 역할을 수행하여야 한다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 사업장 단위의 윤리경영 협의회 구성, 조직·부서별 윤리경영 리더 지정, 이사회 산하 윤리경영위원회 구성 등의 실행프로그램을 제시하였다. 이러한 실행프로그램 시행에 적합하지 않은 대규모의 공기업 또는 중소규모의 공기업 현실 등을 감안하여 사업장 단위의 윤리경영 협의회 및 이사회 산하 윤리경영위원회의 구성은 선택사항으로 제시한다.

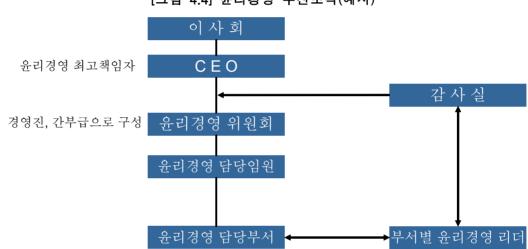
조직·부서별 윤리경영 리더를 지정하는 것은 전사 윤리경영 추진조직의 구성 및 운영에 앞서 우선적으로 실행되어야 하는 프로그램이다. 각각의 윤리경영 리더들은 담당부서와의 연계를 강화하여 윤리경영과 관련된 사내 의사소통 채널을 구축하여야 한다. 이러한과정이 체계적으로 진행되면 윤리경영 담당부서는 윤리경영 총괄부서, 개별 부서는 윤리경영 실행부서가 되는 전사 윤리경영 추진조직이 구성될 수 있다.

이와 함께 제시한 윤리경영위원회 구성은 이미 상당수의 공기업에서 운영되고 있다. 그러나 현재까지는 협의(狹義)의 윤리경영위원회가 대부분이며, 그 운영이 형식적인 사례 가 상당수 존재하는 것으로 파악되었다. 따라서 공기업 윤리경영 모델에서 제시하는 광의 (廣義)의 윤리경영의 모든 내용을 총괄할 수 있는 실질적인 위원회가 구성되어야 한다.

윤리경영위원회는 위원장, 위원, 인원, 개최시기 등 기준을 제정하여 운영되어야 한다. 통상적으로 위원장은 사장이고, 위원은 상임이사, 사외이사, 직급별 대표로 구성되는 것이 일반적이다. 또한 위원회의 개최는 최소 분기별 1회 이상이 되어야 하며, 필요시 수시로 개최되어야 한다. 사외이사 등 이사회 구성원의 부족으로 인하여 이러한 수준의 윤리경영위원회 구성이 현실적으로 제약을 받는 중소규모의 공기업 등에서는 경영진 중 1인을 윤리경영 최고책임자로 선임하여 윤리경영 담당부서 및 담당자와 윤리경영 추진조직을 구축하는 것이 적합하다.

다)정착단계(3단계)

[그림 4.4]는 정착단계에 이른 윤리경영 추진조직 구성 사례이다. 도입 및 확산단계에서 제시한 것처럼 윤리경영 위원회, 윤리경영 담당임원, 윤리경영 담당부서가 유기적으로 연계되어 있으며, 윤리경영 담당부서와 부서별 윤리경영 리더가 서로 커뮤니케이션 채널을 구축하고 있다. 또한 감사조직과 실무부서간의 커뮤니케이션 채널도 존재하여 최종적으로 윤리경영 최고책임자와의 커뮤니케이션 채널이 가능한 조직이 구축되어 있는 상태이다. 이러한 수준의 윤리경영 추진조직이 완성되었을 때 비로소 윤리경영 추진조직이 정착단계에 이르렀다고 할 수 있을 것이다.



[그림 4.4] 윤리경영 추진조직(예시)

추진전략

윤리경영 추진전략 분야에서는 윤리경영에 입각한 경영전략을 수립하고 전사 윤리경영 실행프로그램을 추진하는 것이 필요하다. 이를 위해 도입단계에서는 경영전략 내에 윤리경영을 반영하고, 윤리경영 추진 마스터플랜을 기획하는 것이 필요하다. 기획된 윤리경영 실행프로그램은 확산단계에서 업무별·직책별 프로그램으로 구분하여 추진되어야 하며, 각각의 실행프로그램은 해당부서로 이관하여 부문별로 추진되어야 한다. 정착단계에서는 단순히 경영전략 안에 윤리경영이 반영되는 것에서 벗어나 윤리경영에 입각한 경영전략이 수립되도록 하여야 한다. 윤리경영을 기업이미지 차원을 벗어나 시장경제원리와 같이이익극대화를 목적으로 다양한 이해관계자에게 "경쟁력 있는 좋은 기업"이 되기 위해 취하는 경영전략으로 인식되어야 할 것이다. 윤리경영 추진전략 분야는 공기업의 업종별,

규모별 특성과 비교적 무관하게 추진해야 하는 부분이라고 할 수 있다.

<표 4.14> 세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 추진전략)

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
◆ 경영전략 내 윤리경영 반영 ◆ 윤리경영 추진 마스터플랜 기획 ¹¹⁾	◆ 윤리경영 실행프로그램 추진	◆ 윤리경영에 입각한 경영전략 수립 (윤리경영의 경영전략화)

가)도입단계(1단계)

윤리경영 추진조직 부분과 윤리경영 추진전략 부분은 불가분의 관계로서 각 단계별로 동시에 진행되는 것이 바람직하다. 도입단계에서 최소 1인 이상의 윤리경영 전담자가 지 정된 이후 이 추진조직은 경영전략 내에 윤리경영을 반영하고 윤리경영 추진 마스터플랜 을 기획하는 것이 필요하다.

윤리경영 추진 마스터플랜은 단계별 윤리경영 추진 로드맵을 설정하고 이 로드맵에 따라 단계별로 추진해야할 세부 실행프로그램을 제시하는 내용으로 구성되어야 한다. 세부 실행프로그램은 본 연구에서 제시한 공기업 윤리경영 모델과 유사한 형태로 윤리경영 방침, 조직 및 시스템, 세부 실행프로그램을 참조하여 구성하는 것도 바람직하다.

나)확산단계(2단계)

도입단계에서 작성된 윤리경영 추진전략에 따른 세부 실행프로그램을 추진하는 것이 확산단계에서 이루어져야 한다. 구체적으로는 확산단계에서 제시된 바와 같이 지정된 조직·부서별 윤리경영 리더를 중심으로 하는 전사 윤리경영 추진조직이 해당 부서별로 윤리경영 세부 실행프로그램을 이관하여 추진하는 것이 바람직하다.

다)정착단계(3단계)

윤리경영 추진전략은 정착단계에서 경영전략과 통합이 되어야 한다. 즉, 경영전략 내에 윤리경영 추진을 명시하는 것에서 탈피하여 윤리경영이 경영전략의 근간이 되어야한다. 윤리경영에 입각한 경영전략 수립을 통해 최종적으로 기업이념을 달성할 수 있어야할 것이다.

¹¹⁾ 본 보고서 [그림 4.3] 참조

성과관리

윤리경영 성과관리를 위해 도입단계에서는 윤리경영 교육기획을 통한 윤리경영 확산을 세부 실행프로그램으로 제시하였다. 이러한 제도 구축이 이루어진 이후 확산단계에서는 매년 정기적인 윤리경영 교육이 실시되어야 한다. 이와 함께 윤리강령, 실천지침의 준수수준 등을 점검하고, 내부 신고자 보호 및 보상 제도를 강화하여야 한다.

또한 윤리경영 성과지표의 개발하여 정착단계에서 윤리경영 이행도, 윤리경영 지수 산출 등 윤리경영 성과평가 시행에 대한 기반을 마련하여야 하며, 윤리경영 실적에 따른 성과보상이 이루어질 수 있도록 관리하는 것이 필요하다.

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
◆ 윤리경영교육 기획	 ◆ 윤리경영 교육 실시 (정기·수시교육, 위탁교육 등) ◆ 윤리방침 준수수준 점검 ◆ 내부 신고자 보호·보상제도 운영 ◆ 윤리경영 성과지표 개발 	 윤리경영 성과평가 시행 윤리경영 이행도 점검 윤리경영 지수산출 윤리경영 실적에 따른 성과보상 인사반영, 인센티브 제공 등

<표 4.15> 세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 성과관리)

<표 4.16> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(조직 및 시스템: 성과관리)

기업세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
윤리경영 교육 실시	자체 윤리경영 교육 실시 (정기/수시) 윤리경영 교육채널 확대 (온라인 교육 실시 등)	• 윤리경영 교육실시 (위탁교육 중심)

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 윤리경영 교육을 기획하여 윤리경영 추진 성과관리의 기반을 구축하는 것이 필요하다. 윤리경영 교육 기획은 교육 추진계획과 교육 프로그램 개발 등이 주요이슈이다. 윤리교육은 실시하는 목적과 목표를 분명하게 설정하여야 하며, 이는 윤리경영 전략 달성과 연계되어야 한다. 윤리경영 담당부서는 윤리교육 계획의 시행상황을 점검, 독려하는 관리업무를 수행하여야 한다. 또한 임직원 교육지원 부서 등 관련 부서, 외부

전문가 및 전문기관 등과의 협업을 통해 윤리교육 대상별 윤리교육 컨텐츠를 개발하여야한다. 이를 위해 선행적으로 윤리경영 관련 담당자 교육을 실시하는 것이 바람직하다. 윤리경영 교육 기획의 일환으로 윤리강령 및 실천지침 등 윤리방침의 임직원 배포 및 홍보역시 도입단계에서 추진되어야 한다.

<표 4.17> 윤리경영 교육 기획(예시)

윤리경영 교육 과목	세부 내용
윤리경영이란?	◆ 윤리경영의 개념 및 필요성
윤리경영과 기업의 이익 및 효과성	◆ 기업의 내·외부적 효과
윤리경영사례	◆ 윤리경영 실패사례 ◆ 윤리경영을 통한 위기극복 사례
윤리경영의 실천	◆ 윤리강령/실천지침 해설 ◆ 윤리적 딜레마와 의사결정과정
윤리경영시스템	◆ 윤리경영시스템 소개 ◆ 윤리경영시스템 구축 사례
윤리경영 현황	◆ 윤리경영 현황 분석 및 추진전략
윤리경영 정착을 위하여	◆ 윤리경영 정착을 위한 제언

윤리경영 교육 대상자

- 1차년도: 전직원의 40%인 OOO명 - 2차년도: 전직원의 100%인 OOOO명

- 3차년도: 전직원의 온라인 윤리경영 교육 실시

윤리경영 교육기간 및 인원

- 교육기간: 1주간(2시간/일)

교육인원: 100명/회교육회수: 월 1회

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 도입단계에서 기획된 윤리경영 교육 실시, 윤리방침 준수수준 점검, 윤리경영 성과지표 개발, 내부 신고자 보호·보상제도 운영을 세부 실행프로그램으로 제시하였다. 윤리경영 교육은 정기적으로 실시되어야 하며, 필요에 따라 수시로 진행될 필요가 있다. 수시 교육은 신규 입사자 및 승격·승진자 대상교육을 포함한다.

세부적으로는 윤리경영 교육 실시를 위해 분야별 전담강사를 확보하고 업무영역별로

특성화된 교육내용을 구비하여야 한다. 임원 및 간부급을 대상으로 하는 윤리교육 및 워크숍을 실시하고 실천사례집, Q&A, FAQ집 등을 제작하여 비치하는 등의 활동을 확산단계에서 고려해야 하며, 온라인 교육 실시 등 윤리경영 교육 채널을 확대하여야 한다. 중소규모의 공기업은 상황에 따라 외부 전문기관과의 협업을 통해서 윤리경영 교육을 시행하는 등의 유연성을 확보하는 것도 바람직하다.

이와 함께 윤리경영 추진을 위한 제도 구축이 필요하다. 내부 공익신고 처리지침을 제정하여 윤리경영의 위반에 관하여 신고자가 신고로 인해 소속기관으로부터 신분상 불이익을 받지 않으며, 신변보호를 보장하도록 하는 내부 신고자 보호제도 등 윤리경영 추진을 위한 제도 구축이 필요하다. 부서 및 개인별 윤리방침 준수에 대한 체크리스트를 개발하여 윤리방침 준수수준을 점검하는 과정이 필요하며, 인센티브 제공 등 내부 신고에 대한 동기부여를 강화하고, 사이버감사실 운영 등 내부 고발 시스템을 다양화 하여 내부 신고자 보호·보상제도 시행을 확립하는 것이 필요하다.

확산단계에서의 실행프로그램인 윤리경영 교육 시행, 윤리방침 준수수준 점검, 내부 신고자 보호제도 구축 등이 완료된 이후에는 이에 대한 통합적 성과관리를 위해 윤리경 영 성과지표 개발에 착수하여 정착단계에서 성과평가 및 보상이 이루어질 수 있는 기반 을 마련하는 것이 바람직하다.

윤리실천 자가진단표

- 나는 윤리강령의 내용을 잘 이해하고 있는가?
- ◆ 나는 윤리경영 실천지침을 이해하고 있으며, 이를 준수하고 있는가?
- ◆ 나는 윤리강령 및 실천지침에 따라 업무에 임하고 있는가?
- 나는 기업 내 윤리경영위반 관련 제보채널에 대하여 인지하고 있는가?
- ◆ 나는 나의 행동이 공개되어도 부끄럽지 않은가?
- ◆ 나는 업무를 수행하는 과정에서 개인적 이익을 위한 판단착오가 어떠한 결과를 초래할 것인지 를 실질적으로 느끼고 있는가?

신고 인센티브 제도의 도입

- ◆ 신고내용은 경우에 따라 기업에 많은 경제적 이득을 가져다준다. 실제 미국 정부의 경우 내부 고발로 인하여 연간 수십억 달러의 경제적 효과를 얻고 있는 것으로 알려지고 있다.
- ◆ 많은 기업들이 신제품 개발이나 업무개선을 통해 생산성 향상 등에 대한 보상제도는 활발히 실행하고 있으나, 불법이나 비도덕적 행동으로 인해 발생되고 있는 문제점을 지적한데 대한 보상은 아주 미미한 수준이라는 견해도 있어 '신고 인센티브'제도의 도입이 요청되고 있다.

내부공익신고(Whistle Blowing)시스템 구축

- ◆ 비윤리적 행위를 강압받거나 인지한 경우 이를 신고, 제보, 고발하도록 제도화하여 저촉·위반 사항에 대한 거부권리를 보장하고 내부고발을 활성화하기 위한 제도
- ◆ 신고의 주체
 - 사장(윤리경영 최고책임자), 윤리경영위원회, 행동강령책임관 등
- ◆ 시스템 구축 목적
 - 직원 간 견제와 균형을 통해서 사고를 미연에 방지
 - 불법, 부정행위 등 제보에 대한 제보자 보호
- ◆ 신고대상
 - 윤리강령 위반 및 비윤리적 부정행위
 - 직위를 이용한 부당이득 수수
 - 알선, 청탁 등으로 공정한 직무수행 방해
 - 공사, 물품, 용역 등 계약과 관련한 위법행위
- ◆ 신고방법
 - 전화, e-mail, 사내 인트라넷, 서면신고 등
- ◆ 신고처리절차
 - 신고접수 후 OO일 이내 사실확인 및 조사완료
 - 윤리경영위원회 심의를 거쳐 이이일 이내에 처리 후 결과 통보
- ◆ 신고자/협조자 보호
 - 신분공개금지, 인사 및 근무조건 등 불이익 금지
- ◆ 신고자 포상
 - 포상 및 인사우대/보상(보상기준에 의거)
- ◆ 책임의 감경
 - 직원이 행동강령에 위반되는 행위를 하였으나 관련사실을 신고하였을 경우

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 윤리경영 성과관리를 위해 윤리경영 이행도 점검, 윤리경영 지수산출 등의 성과평가가 시행되어야 한다. 윤리경영 이행도 및 지수산출은 윤리경영 추진전략에 서 수립된 실행프로그램을 바탕으로 제작되어야 한다. 주요 내용으로는 공기업이 윤리경 영을 추진하기 위해 기본적으로 필요한 윤리경영 방침, 조직 및 시스템 등 인프라 구축현 황과 세부 실행프로그램의 운영실태 및 운영성과 등으로 구성될 수 있다. 또한, 윤리경영 지수에 따라 부서별 또는 개인별로 윤리경영 실적을 평가하고 이를 인사에 반영하고 인 센티브를 제공하는 등의 성과보상이 뒷받침되어야 할 것이다.

<표 4.18> 윤리경영 성과지표(案)

구분	성과지표	추진목표(예시)
	고객만족도	85점 이상
고객서비스	고객민원처리이행도	95%이상
	고객자문단 운영	분기1회 이상
	전자조달비율	90%이상
입찰 및 계약	입찰 및 계약정보공개율	100%
합설 및 계약	원가절감 실적	전년대비 10%이상
	협력사 거래만족도	80점 이상
	이사회 개최 회수	분기 2회
경영투명성	사외이사 참석률	70%이상
	경영정보 제공율	90%이상
	윤리방침 준수율	90%이상
	인사만족도	80점 이상
	여성 채용율	30%이상
임직원	장애인 채용율	2%이상
임식권	지방인재 채용율	30%이상
	노사협의회 운영	분기1회 이상
	보건안전교육	분기1회 이상
	교육훈련비용	매출액의 0.5%이상
시하	사회공헌활동 인원	총 인원의 70%이상
사회	사회공헌활동 규모	000억 원 이상
āL7d	환경자문위위원회 운영	분기1회 이상
환경	폐기물 재활용	전년대비 15%이상

<표 4.19> 평가 및 포상제도 운영(예시)

구분	세부제도
평가	윤리경영활동 임원평가 반영: 30% 윤리실천성과 직원평가 반영: 20%
포상	내부고발자 포상 실시: 최대 O억원 우수 직원 및 부서포상: 분기별 실시

2.3 실행 프로그램: 고객

고객만족

고객만족 항목에서는 고객 의견수렴 조직 운영, 고객 의견수렴 채널 개발 등을 통한 고객관계경영 추구 및 경영 프로세스에의 반영 등을 윤리경영 실행 프로그램을 제시하였다. 먼저 도입단계에서 고객 서비스헌장 제정, 고객 의견수렴 조직의 구축과 고객 의견수렴 채널의 구축이 이루어져야 한다. 확산단계에서는 외부 의견수렴 조직 및 채널의 활성화가 이루어져야 하는 시기이며 고객의견을 수렴하고 이를 통해 개선해가는 과정이 필요하다.

정착단계에서는 이러한 모든 과정이 기업의 영업활동과 통합되어 고객관계경영(CRM: Customer Relationship Management)이 정착되고, 고객에 의한 직원의 서비스 평가를 시행하는 등의 더욱 확대된 고객의견수렴 활동이 시행되어야 한다. 공기업 업종별로는 제조업, 서비스업, 건설업 등 모든 업종과 밀접한 분야이며, 고객 의견수렴 채널 활성화에 관한 실행프로그램은 기업 규모에 맞게 탄력적으로 진행되어야 하는 부분이다.

< ₩	4 20>	세부	싴행프로	리그램(고기	백: 고객만족)

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
고객 서비스 헌장 제정고객 의견수렴 조직 구축 및 채널 개발	◆ 외부 의견수렴 조직 활성화 ◆ 고객의견 피드백 및 개선	◆ 고객관계경영(CRM)정착 - 직원 서비스 평가 - 고객 의견수렴 이행수준 점검

<표 4.21> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(고객: 고객만족)

기업규모 세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
고객의견수렴 조직	◆ 고객 전담인력 확보	◆ 고객 대응인력 지정
고객 의견수렴 채널 구축·활성화	 고객의견수렴 채널 콜센터, 기업 웹사이트, 현장방문 등 고객 대상 홍보물 발간 정기 간행물 등 	◆ 고객의견수렴 채널 - 기업 웹사이트 등

가)도입단계(1단계)

고객의견을 수렴하여 내부 경영에 반영할 수 있는 프로세스의 구축이 필요한 시기이다. 주요 실행 프로그램으로는 고객서비스 헌장 제정, 고객 의견수렴 조직 및 채널 구축 등이 있으며, 현재 주요 공기업들은 고객서비스 헌장을 제정하고, 열린공기업위원회 또는 고객자문위원회 등의 고객 의견수렴 조직을 구축하여 이를 실행하고 있다. 공기업의 특성상 공익광고 이외의 미디어 광고는 현실적인 어려움이 존재하므로 이러한 고객 의견수렴조직을 구축하고 콜센터, 인터넷 홈페이지 등을 활용한 고객 의견수렴 채널을 개발하며, 고객만족을 위한 임직원의 의식을 고취하는 것이 필요하다.

고객서비스헌장

OO 임직원은 고객에게 언제나 만족스러운 서비스를 제공하여 신뢰받는 공기업이 될 수 있도록 다음사항을 성실히 실천하겠습니다.

- 1. 우리는 항상 고객의 입장에서 생각하고 행동하며, 고객의 의견을 경영에 최대한 반영하겠습니다.
- 2. 우리는 고객에게 필요한 서비스를 제공하기 위하여 최선을 다하겠습니다.
- 3. 우리는 잘못된 서비스에 대하여 고객의 불만이 발생하는 경우 신속하고 정확하며 친절하게 처리하겠습니다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 도입단계에서 구축한 고객 의견수렴 조직과 채널을 바탕으로 본격적으로 고객의 의견을 수렴하는 실행 프로그램이 필요하다. 열린공기업위원회 등의 고객만 족관련 위원회를 분기별 1회 정도 개최하고 상황에 따라 수시로 개최하여 학계, NGOs, 시민단체, 일반고객 등의 의견을 상시적으로 수렴하고, 영업부서 등 고객 접점부서에서는 정기적으로 순회점검을 통해 고객만족을 위해 노력해야 한다. 또한, 이를 추진하기 위한고객 전담인력 보강 역시 이루어져야 한다.

현재 정부투자기관 등 주요 공기업 등에서는 콜센터(Call Center) 및 인터넷 VOC (Voice of Customers)운영, 서비스 개선 아이디어 공모, 정기 간행물 등의 고객대상 홍보물 발간 등 활발한 고객만족활동을 시행하고 있다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 도입 및 확산단계에서 추진하였던 고객만족활동에 대한 성과를 측정

하고 이를 점검하여 고객만족경영을 정착시켜나가는 과정이 필요하다. 정부주관 고객만족도 조사, 자체 고객만족도 조사 등 주기적인 고객만족도 조사 및 피드백(Feedback)이 중 점적으로 실행되어야 한다. 또한 제공되는 서비스에 대해 고객으로부터 직접 평가를 받아 미흡한 부분은 직원스스로 보완하도록 하는 직원서비스 평가제를 도입하는 것도 바람직하다. 실제로 일부 공기업에서는 우편 및 인터넷을 통하여 고객에게 친절도, 신속성, 상담능력, 전문성, 해결능력 등 임직원의 서비스 수준을 조사하고, 조사결과는 사내 전산망을통해 해당 직원에 한해 조회할 수 있도록 하고 있다.

고객보호

고객보호 부분에서는 고객 서비스점검 및 교육을 실시하고, 제품 및 서비스의 신뢰성, 안전성 등에 대한 투명한 정보공개, 고객정보보호 체계 구축 등을 윤리경영 실행 프로그램으로 제시하였다. 도입단계에서는 고객보호정책을 수립하는 것이 주요 실행 프로그램이며, 확산단계에서는 고객대상 서비스점검 및 교육을 실시하고, 제품 및 서비스의 신뢰성, 안전성을 투명하게 공개하여 고객의 알권리를 충족시키는 것이 필요하다. 정착단계에서는 선택적으로 품질인증 등 제품 및 서비스의 대외인증을 취득하는 것을 실행프로그램으로 제시하였다.

제품 및 서비스의 신뢰성 및 안전성 확보, 고객 서비스점검 및 교육시행, 고객정보보호체계 구축 등 확산단계에서 제시한 실행프로그램은 고객에 대한 책임을 다하는 차원에서 공기업으로서는 중요한 의미를 갖는다. 자사의 서비스에 대한 신뢰성, 안전성 등이 강조되는 제조업, 건설업에서 적극적으로 추진해야 하는 부분이다. 그러나 서비스업 등 일부 업종에서는 제품(서비스)의 정보공개 측면에서 안전성과는 다소 무관한 경우가 존재하기 때문에, 이 경우 신속하고 정확한 서비스 제공 등 신뢰성 확보차원에서 접근할 필요가 있다.

<표 4.22> 세부 실행프로그램(고객: 고객보

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
◆ 고객보호정책 수립	 ◆ 고객 서비스점검 및 교육 ◆ 제품(서비스)의 정보공개 ← 신뢰성, 안전성 확보 ◆ 고객정보보호 체계 구축 	◆ 제품(서비스)관련 인증 취득 등(선택)

기업규모 세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
제품(서비스)의 정보공개	◆ 공익광고, 간행물 제작 등 ◆ 인터넷 홈페이지를 통한 정보제공	◆ 인터넷 홈페이지를 통한 정보제공
제품(서비스)의 인증취득	• 제품(서비스)의 대외인증취득 - ISO 9001 품질경영 인증 등	_

<표 4.23> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(고객: 고객보호)

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 고객보호정책을 수립하는 것이 필요하다. 이는 고객만족 항목에서 제시한 고객 서비스 헌장에 일부 포함될 수 있는 사항이다. 윤리경영 확산단계에서 고객보호를 위한 다양한 실행프로그램을 추진할 수 있도록 기반을 구축하여야 하는 단계이다. 고객보호에는 고객의 안전과 정보보호 등이 모두 포함되어야 한다.

나)확산단계(2단계)

고객 서비스점검 및 교육 실시, 제품 및 서비스의 신뢰성, 안전성 공개, 고객정보보호체계 구축 등이 확산단계에서 중점적으로 추진되어야 할 실행프로그램이다. 고객 서비스점검 및 교육은 현재 다수의 공기업들이 시행하고 있는 프로그램이다. 주기적인 시설점검, 현장방문 등을 통하여 서비스를 점검하고, 다양한 형태(동영상, 만화 등)의 컨텐츠를개발하여 고객에 대한 서비스이용 및 안전교육을 효과적으로 시행하는 것이 필요하다.

제품(서비스)의 신뢰성, 안전성, 환경성 등에 대한 정보를 투명하게 공개하여 고객의 알권리를 충족시키고 더욱 우수한 제품(서비스)를 선택할 수 있도록 배려하여야 하며 업 무상 확보한 고객정보의 보호체계를 갖추는 것 또한 확산단계에서 추진되어야 한다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 확산단계의 실행프로그램의 지속적인 추진과 함께 제품(서비스)의 대외인증 취득을 선택적 실행프로그램으로 제시하였다. 가능한 경우 대외 인증 취득을 통해고객들에게 신뢰성, 안전성, 환경성 등이 확보된 제품(서비스)을 제공할 수 있도록 하여야한다.

제품(서비스)의 인증취득(예) - ISO 9000 (품질경영체제)

ISO(국제표준화기구)에서 제정한 품질경영시스템에 대한 국제규격을 칭하며 각 기업은 이 체제구축 후 제3자인 외부인증기관으로부터 객관적인 심사를 거쳐 인증을 취득하는 제도이다. 좋은 품질이나 서비스를 제공하기 위한 일련의 활동, 즉 시스템에 대한 인증이다.

ISO 인증을 획득한 기업은 책임과 권한이 명확하게 구분되며, 업무절차는 매뉴얼 화를 통해 문서로 되어있고, 그대로 실행하고 있다는 것을 의미한다. ISO 인증제도는 제조업, 건설업뿐만 아니라 서비스 분야(공공, 행정, 학교, 병원, 도소매 등)를 비롯한 조직구조를 갖춘 각 분야에 적용할수 있다.

2.4 실행 프로그램: 임직원

노사관계

노사관계 부분에서는 노사협의회 구성 및 운영 등 노사간의 의견수렴 채널 확대를 주요 실행프로그램으로 제시하였다. 도입단계에서는 이의 시작점으로서 노사협의회 구성·운영 등의 실행 프로그램이 필요하다. 확산 및 정착단계에서는 주요 경영관련사항 공개 등사내 정보공유채널 확대, 임직원 의견수렴 채널 운영 등의 실행 프로그램을 제시하였다. 노사관계 분야 역시 공기업의 업종별, 규모별 특성과 무관하게 공통적으로 추진해야 할 분야이다.

1단계(도입) 2단계(확산) 3단계(정착)

• 사내 정보공유 채널 확대

- 주요 경영관련사항 공개

• 임직원 의견수렴 채널 운영

<표 4.24> 세부 실행프로그램(임직원: 노사관계)

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 노사협의회의 구성·운영이 필요하다. 노사협의회는 노사 동수(同數)로 위원을 구성하여야 하며, 분기별로 **1**회씩 개최되는 것이 일반적이다. 노사협의회에서는 생산성 향상과 성과배분, 임직원의 채용·배치 및 교육훈련, 노동분쟁 예방, 임직원의 고 충처리, 안전·보건 개선, 인사·노무관리의 제도개선 등의 사항을 협의한다.

나)확산 및 정착단계(2,3단계)

주요 경영관련사항의 공개 등 사내 정보공유 채널의 확대와 임직원 의견수렴 활성화 등의 실행프로그램이 확산단계에서 이루어져야 한다. 신사업 추진, 조직개편 및 구조조정 등 주요 경영관련사항에 있어 노사협의회 및 간담회 등을 통해 모든 임직원과 정보를 공유하고 경영현안에 대해 노조의 참여기회를 확대하여 경영에 대한 이해를 증진시키고 근로조건을 향상시켜야 한다. 또한 노사협동 연수, 지사 순회 간담회 등을 통해 노사관계 개선을 지속적으로 추진하여야 한다. 이와 함께 사내 인트라넷 등에 구축된 의견수렴 채

널 등을 통해 상시적으로 임직원의 고충을 청취하고 이에 대한 적절한 조치를 취하는 것 이 바람직하다.

인적자원관리

임직원 인적자원관리 부분은 임직원을 기업의 가장 중요한 자산이자 이해관계자로 규정하는 데서 출발하는 핵심적인 윤리경영 항목이다. 이 모델에서는 차별금지 및 소수자보호 등 임직원다양성 확보, 공정한 성과보상체계 구축, 임직원 직무교육시행 등을 세부실행 프로그램으로 제시한다. 성과 중심의 보상체계의 하나인 연봉제 등은 공기업 특성을 반영하여 부분적으로 시행하는 등의 탄력적인 운영이 필요하다.

<班 4.25>	세부	실행프로그램(임직원:	인점	석자원관리)

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)	
◆ 임직원 차별금지 정책 수립	◆ 임직원다양성 관련 법규 및 국가시책 준수 (여성 및 장애인 등)	◆ 임직원 다양성 확보(선택) (간부급 직원 포함)	
◆ 임직원 성과평가체계 구축	◆ 공정한 보상·인사제도 확립 ◆ 인사만족도 조사 및 의견수렴	◆ 공정한 인사제도 정착	
◆ 임직원 직무교육계획 수립 - 교육시간, 투자비용 등	◆ 직무·직급별 교육훈련 시행 - 국내·해외, 위탁연수 시행 - 온라인 연수제도 강화	◆ 교육훈련 성과관리 및 피드백	

<표 4.26> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(임직원: 인적자원관리)

기업규모 세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
직무·직급별 교육훈련 시행	교육훈련 자체 편성 및 시행 (기업맞춤형 교육 실시 등)	◆ 위탁교육 실시 (외부기관 활용 등)

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 임직원 차별금지정책 수립, 공정한 성과평가체계 구축, 임직원 직무교육계획 수립 등을 실행 프로그램으로 제시하였다. 먼저 임직원 차별방지 및 소수자 보호에 대한 정책을 수립하는 것이 필요하다. 이 정책에는 기본적인 차별금지 조항에서부터

승진, 고과평가, 포상 및 징계 등에 있어 차별을 금지하고 동등한 기회를 보장하는 내용이 포함되어야 한다. 또한 공정한 인적자원관리를 위해 임직원 성과평가체계를 구축해야 한다.

이와 함께 도입단계에서는 임직원 직무교육계획을 수립하는 것이 필요하다. 교육시간, 투자비용 등 투입규모를 기업 실정에 맞도록 설정하여야 하며, 교육훈련 컨텐츠 등 세부 프로그램을 기획하는 것이 필요하다. 직무교육계획에는 자격증 취득지원, 재취업교육 등 퇴직관리부분을 유기적으로 연계시켜 시행하는 것이 좋다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 임직원다양성 관련 법규 및 국가시책 준수, 공정한 보상 및 인사제도 확립, 인사만족도 조사 및 의견수렴, 직무·직급별 교육훈련 시행 등이 필요하다.

임직원다양성 확보를 위해 여성, 장애인 등의 고용확대를 위한 인프라를 구축하고 기업 특성에 맞는 형태의 채용목표제를 시행하여 국가시책을 준수하는 것이 필요하다. 현재국가시책에 의하면 여성 채용목표는 신규직원의 20%, 장애인 고용비율은 전체의 2%수준이다.

또한 도입단계에서 구축된 임직원 성과평가체계를 바탕으로 능력 및 성과에 따른 보상과 인사체계를 확대하여 임직원의 자발적 역량강화를 도모하고 생산성을 추구하여야한다. 이를 위해 다면평가를 실시하여 인사에 반영하고, BSC(Balanced Score Card)평가제도와 연계하여 임직원 성과평가체계의 객관성을 확보하는 것이 필요하다. 부분적으로고위직급에 대하여 연봉제를 실시하고, 임직원의 성과급 차등폭을 확대하는 등의 기존의임금체계를 보완한 제도를 시행하는 것도 바람직하다. 이와 함께 보상 및 인사제도의 정착을 위해서 지속적으로 인사만족도를 조사하고 임직원 의견을 수렴하여 보상 및 인사제도에 반영하는 것이 필요하다.

임직원의 효과적인 경력개발을 위해 인재육성 로드맵을 설정하고, 국내 및 해외 위탁연수 시행, 교육훈련 대상자 확대, 온라인 연수제도 강화 등의 실행프로그램 추진 역시필요하다. 임직원 교육훈련은 입사부터 퇴사까지 전 기간에 걸쳐 회사의 전략적 선택과 개인희망에 따른 양성경로별 교육훈련을 실시하여 효과적인 경력개발을 도모할 수 있어야 한다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 간부급 직원을 포함한 임직원다양성을 확보하는 것이 필요하다. 현재 대부분의 공기업 실정에 비추어 볼 때 전체 여성비율에 비해 간부급 직원의 여성비율이 현저하게 낮은 것이 사실이다. 이는 기업특성에 맞는 선택적 실행프로그램으로 제시한다.

또한 확산단계에서 제시한 인사만족도 조사 및 의견수렴을 통해 공정한 인사제도를 정착시켜야 할 것이며, 임직원 직무교육에 대한 성과관리 및 피드백을 통해 인적자원관리 를 위한 지속적인 개선작업을 시행하는 것이 필요하다.

보건안전

임직원 보건안전 분야는 보건안전 교육훈련 및 성과관리, 보건안전 인프라 구축 등을 주요 이슈로 제시하였다. 도입단계에서는 보건안전 교육훈련 실시 및 의견수렴이 필요하며, 확산단계에서는 재해율 등 보건안전 관련 실적관리와, 인원 및 시설 확충 등 보건안전 인프라 확대를 제시하였다. 전사 보건안전 성과평가체계 구축은 정착단계에서 이루어져야 하는 항목들이다. 임직원 보건안전부분은 주로 작업장과 관련된 것으로 서비스업분야에서는 크게 부각되지 않는 분야이나, 제조업, 건설업의 경우 임직원 분야에서 가장 강조되어야 할 세부 실행프로그램으로 꼽을 수 있을 정도로 중점 추진되어야 할 분야이다.

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
◆ 보건안선 교육훈련 실시 ◆ 보거아저 과려 의겨수력	보건안전 관련 실적관리보건안전 전담인원 배치전사 보건안전 인프라 확대	◆ 전사 보건안전 성과평가체계 구축

<표 4.27> 세부 실행프로그램(임직원: 보건안전)

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 보건안전 교육훈련 실시 및 의견수렴 등이 필요하다. 보건안전 교육은 기본적으로 산업안전보건법에 따른 법정교육을 실시하여야 한다. 대한산업안전협회, 한국산업안전공단 등의 외부 위탁교육기관을 통해 교육을 실시하여야 하며, 기업의 특성에 맞게 사고대응 훈련 등을 실시하는 것이 바람직하다. 또한 이를 효과적으로 수행하기 위하

여 보건안전 전담인원을 배치하고 교육훈련 대상자들의 의견을 수렴하여 교육훈련을 개선하는 것이 필요하다.

<표 4.28> 사업장내 안전보건교육(산업안전보건법 제31조, 동법 시행규칙 제33조)

		◆ 산업안전보건법령에 관한 사항
		◆ 작업공정의 유해·위험에 관한 사항
	생산직 근로자:	◆ 표준안전작업방법에 관한 사항
	매월 2시간 이상	◆ 보호구 및 안전장치취급과 사용에 관한 사항
근로자		◆ 안전사고사례 및 산업재해예방대책에 관한 사항
	사무직 근로자:	◆ 근로자 건강증진 및 산업간호에 관한 사항
	매월 1시간 이상	◆ 안전보건표지에 관한 사항
		◆ 물질안전보건자료에 관한 사항
		◆ 기타 안전·보건관리에 관한 사항
		◆ 산업안전보건법령에 관한 사항
		◆ 작업안전지도요령에 관한 사항
	반기 8시간 이상	◆ 기계·기구 또는 설비의 안전·보건점검에 관한 사항
<u>관리감독자</u>	(연간 16시간 이상)	◆ 관리감독자의 역할과 임무에 관한 사항
		◆ 물질안전보건자료에 관한 사항
		◆ 기타 안전·보건관리에 관한 사항
		◆ 산업안전보건법령에 관한 사항
		◆ 당해 설비·기계 및 기구의 작업안전점검에 관한 사항
	8시간 이상	◆ 기계기구의 위험성과 안전작업방법에 관한 사항
│ 신규채용근로자 │		◆ 근로자 건강증진 및 산업간호에 관한 사항
		- 물질안전보건자료에 관한 사항
		- 기타 안전·보건관리에 관한 사항

안전보건교육 주요프로그램(예시)

- ◆ 주요 산업재해사례
- 손실관리와 비용의 상관관계
- ◆ 사고와 위험성 인식과의 관계
- ◆ 안전보건 개선 단계
- ◆ 안전보건경영시스템 도입의 필요성 등

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 보건안전 관련 실적관리를 실시하여 교육훈련 시행에 따른 효과성 분석을 수행해야 한다. 즉, 사고율, 재해율 등의 지표에 대해 기간 분석, 동종업종과의 비교 등 교육훈련 시행 이후의 현황에 대한 분석을 실시하여야 하고 이를 통해 부족한 부분에 대하여 교육훈련을 강화하여야 한다. 또한 담당인력, 시설 등 보건안전 인프라를 확대하고, 정기적인 임직원 건강검진 등을 실시하여 건전한 근무환경을 위해 노력하여야 한다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 확산단계에서의 보건안전 실적관리를 전사로 확장하여 보건안전 관리를 통한 성과를 관리하고 모니터링 하는 체계를 구축하여야 한다. 보건안전 지표의 통합관리가 주를 이루어야 하며, 고객의 안전과 연계되어 실행하는 것도 바람직하다. 선택적으로 사업장을 가지고 있는 공기업의 경우 사업장 안전과 관련된 OHSAS 18001 등 보건안전시스템 등의 인증을 취득하는 것도 고려할 필요가 있다.

OHSAS 18001 (Occupational Health & Safety Management System)

OHSAS 18001은 보건 및 안전 경영시스템으로 조직이 자율적으로 산업재해를 예방하기 위해 위험요인을 파악하고 지속적으로 관리하기 위한 최소한의 요구사항을 정한 규격이다.

이 시스템을 통해 작업장 내의 위험성을 관리·예방하여 재해율 및 사고율을 감소시키고 생산성을 향상시킬 수 있으며, 자율안전보건관리 체제가 조속히 정착될 수 있다.

OHSAS 18001 요구사항은 다음과 같다.

- 1. 공통 요구사항
 - 문서 및 기록관리, 목표 및 세부목표관리, 경영검토, 내부심사, 부적합사항, 시정 및 예방조치, 모니터링, 교육훈련 등
- 2. 안전보건요구사항
 - 안전보건경영프로그램, 위험파악, 평가, 관리계획, 법률 등의 요건, 비상사태 대응 등
 - 운영관리(안전작업허가, 시설관리, 작업환경측정, 건강검진, 위험장비, 보호구, 방사선등)

2.5 실행 프로그램: 협력사

계약투명성

계약투명성 부분은 협의(狹義)의 윤리경영과 가장 밀접한 분야 중의 하나이다. 또한 정보기술(IT)의 발달로 인해 대다수의 정부투자기관이 전자입찰제를 시행하고 있는 바 이 분야의 국내 윤리경영 수준은 우수한 편에 속한다.

도입단계에서는 정부정책 및 거래법규 준수, 윤리경영 도입 안내 및 협조 요청 등을 실행 프로그램으로 제시하였다. 확산단계에서는 전자입찰제 시행, 불공정 거래신고제도 시행 등 입찰·거래 과정의 투명화 확보를 실행 프로그램으로 제시하였으며, 정착단계에서의 실행 프로그램으로 상호 계약의 투명도 모니터링, 협력사 거래만족도 조사 등을 제시한다. 계약투명성 부분의 실행프로그램은 공기업의 업종이나 규모와 무관하게 추진되어야한다.

<표 4.29> 세부 실행프로그램(협력사: 계약투명성)

	1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
•	정부정책 및 거래법규 준수 협력사 대상 윤리경영 도입 안내 및 협조 요청	◆ 전자입찰제 시행 ◆ 불공정 거래 신고제도 시행	상호 계약투명 수준 모니터링협력사 거래만족도 조사

<표 4.30> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(협력사: 계약투명성)

기업규모	기업규모(大)	기업규모(中小)
전자입찰제 시행	◆ 전자입찰시스템 구축 (필요시 자체 구축)	◆ 전자입찰제 시행 (국가종합전자조달시스템 활용(G2B 등))

가)도입단계(1단계)

계약투명성과 관련하여 도입단계에서는 정부정책과 거래법규를 준수하며, 협력사와의 행동지침을 제정하는 것이 필요하다. 투명하고 공정한 거래를 위해 입찰 및 계약 체결에 있어 평등한 기회를 부여하고, 모든 거래는 상호 대등한 위치에서 이루어질 수 있도록 해 야 한다. 이와 함께 우월적 지위를 이용한 금품요구, 불공정한 거래조건 강요, 경영간섭 등 부당한 요구·청탁을 금지하여야 한다. 또한 공정거래와 관련된 법령을 성실히 준수하고 감독당국의 감독규정 및 제반 지시사항을 숙지하는 등 정부정책과 거래법규를 준수하고, 협력사에 윤리방침 발송을 통해 상호 이해를 제고하여 윤리경영 추진을 위하여 공동으로 노력할 수 있도록 추진하여야 한다. 이를 위해 협력사와의 간담회를 개최하고 청렴계약제를 도입하며, 윤리경영 협조서한을 연 1회 이상 주기적으로 발송하는 것이 바람직하다.

나)확산단계(2단계)

전자입찰제 시행, 불공정 거래에 대한 신고제도 시행 등의 거래관행을 개선하는 입찰· 거래 과정의 투명화가 확산단계에서 이루어져야 한다.

전자입찰제 시행은 정부투자기관 등 대규모의 공기업에서는 자체적으로 기준을 마련하여 운영하고 있으나, 중소규모의 공기업에서는 자체적으로 운영하는데 무리가 있는 경우 국가종합전자조달시스템(조달청 G2B 등)을 활용하는 등의 방법으로 전자입찰제를 시행하는 것이 필요하다. 전자입찰제 시행 시에는 전자입찰에 해당하는 계약금액 및 조건등을 내부적으로 명시하여 이 원칙에 입각하여 시행하여야 한다. 불공정 거래에 대한 신고제도는 감사조직 혹은 경영진 직통 핫라인(Hot-Line) 등을 구축하여 협력업체의 의견을 상시적으로 수렴할 수 있도록 구축하는 것이 바람직하다.

다)정착단계(3단계)

계약투명성에 대한 윤리경영 수준을 정착단계로 끌어올리기 위한 실행프로그램으로 상호 계약투명수준 모니터링, 협력사 거래만족도 조사 시행 등을 제시하였다. 전자입찰 등으로 최종 선정된 협력사를 대상으로 하여 계약과정에서의 투명성 등 상호 윤리경영 실천을 평가하고 이를 계약제도에 반영하는 것이 필요하다.

또한 이와 관련된 운영성과관리지표로서 협력사 거래만족도 조사가 필요하다. 조사내용으로는 계약 및 거래현황, 직원의 친절도 등 근무자세, 업무처리상태, 직원의 청렴도, 윤리경영 제도 인지 여부, 모기업에 대한 인식 등으로 구성하는 것이 좋다.

청렴계약제 주요내용

- ◆ 업체는 담합 또는 관련 직원에게 금품, 향응 제공을 금지함
- ◆ 발주기관 및 관계 직원은 뇌물수수를 금지함
- ◆ 청렴계약 위반 시 입찰 참가자격 제한 및 계약 해지

청렴계약 위반 시 제재 내용

- ◆ 입찰 참가자격 제한
 - 담합 등 불공정 행위: 1~2년간
 - 관련 직원에게 뇌물 제공 등: 6개월 ~ 2년간
- ◆ 계약해지
 - 계약체결 전: 적격낙찰자 결정대상에서 제외하거나 낙찰자가 결정된 경우 취소함
 - 계약체결 후: 계약대상물의 성격, 진도, 규모, 이행기간 등을 감안하여 계약의 전부 또는 일부 해지

청렴계약 이행각서(案)

당사는 부패없는 투명한 기업경영과 공정한 행정이 사회발전과 국가 경쟁력에 중요한 관건이 됨을 깊이 인식하고, 귀 사의 청렴계약 취지에 적극 호응하여 당사에서 발주하는 모든 공사, 물품, 용역 등의 입찰에 참여함에 있어 당사 임직원과 대리인은

- 1. 입찰·낙찰·계약체결 및 계약이행과정에서 관계 직원에게 직·간접적으로 금품·향응 등의 부당한 이익을 제공하지 않겠습니다. 이를 위반하여 입찰, 낙찰, 계약체결 또는 계약이행과 관련하여 관계 직원에게 금품, 향응 등을 제공한 사실이 드러날 경우에는 당사가 시행하는 입찰에 입찰참가자격 제한 처분을 받은 날로부터 O년 동안 참가하지 않겠습니다.
- 2. 입찰, 낙찰, 계약체결 및 계약이행과 관련하여 관계 직원에게 금품, 향응 등을 제공한 사실이 드러날 경우에는 계약체결 이전의 경우에는 낙찰자 결정 취소, 계약이행 전에는 계약취소, 계약이행 이후에는 당해 계약의 전부 또는 일부계약을 해제 또는 해지하여도 감수하겠으며, 민·형사상이의를 제기하지 않겠습니다.
- 3. 당사 임직원이 관계 직원에게 금품, 향응 등을 제공하지 않도록 하는 회사윤리강령과 내부비리 제보자에 대해서도 일체의 불이익처분을 하지 않는 사규를 제정토록 노력하겠습니다.

위 청렴계약 서약은 상호신뢰를 바탕으로 한 약속으로서 반드시 지킬 것이며, 낙찰자로 결정될 시 본 서약내용을 그대로 계약특수조건으로 계약하여 이행하고, 입찰참가자격 제한, 계약해지 등 귀 사의 조치와 관련하여 당사가 귀사를 상대로 손해배상을 청구하거나 당사를 배제하는 입찰에 관하여 민·형사상 어떠한 이의도 제기하지 않을 것을 서약합니다.

200 . . .

서 약 자 : 대표 (인)

00000 사장 귀하

협력사관계

협력사부분에서 계약투명성 확보와 더불어 제시된 항목은 협력사관계이다. 이는 크게 협력사 지원과 협력사 교육으로 구성되어 있다. 협력사 지원 부문은 지원기준 및 내용, 규모 등의 협력사 지원정책을 수립하고, 지원정책을 시행함과 동시에 협력사 지원 현황을 관리하여 체계적으로 협력사 지원이 이루어지도록 하여야 한다. 또한 정착단계에서는 협 력사 만족도 조사, 협력사 지원 성과분석 및 피드백 등 협력사 지원성과 관리와 이를 통 한 지속적 파트너십 구축이 필요하다.

협력사 교육 부문 역시 교육 프로그램 시행 전략을 수립하고 관련 컨텐츠를 개발하여 이 전략에 따라 정기적·상시적으로 교육을 시행하여야 한다. 또한 온라인 교육채널을 구축하여 협력사 교육을 더욱 강화하여야 한다. 이러한 도입 및 확산단계를 거쳐 정착단계에서는 협력사 교육성과를 모니터링하고, 성과를 분석하여 협력사에 개선요구를 하는 과정이 필요하다.

협력사 지원 및 교육 분야는 관련 협력사 수, 협력사 지원 역량 등에 비추어 볼 때 중소규모의 공기업보다는 규모가 큰 공기업일수록 더욱 중점적으로 추진해야 하는 부분이라고 할 수 있다.

	1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
•	◆ 협력사 지원·보호정책 수립	합력사 지원·보호 정책 시행합력사 의견 수렴 및 지원 정책 보완	◆ 협력사 지원 성과관리 - 만족도 조사, 지원성과 분석
	- 대금결제 방식 등	◆ 협력사 대상 교육 실시 - 정기·상시 교육시행 - 온라인 교육채널 구축	◆ 협력사 교육성과 모니터링

<표 4.31> 세부 실행프로그램(협력사: 협력사관계)

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 주요 거래업체의 지속적인 발전을 도모하기 위한 다각적인 지원책을 마련하는 것이 필요하다. 대금결제 방식 개선 등 협력사 지원정책을 수립하는 것이 주요 실행프로그램이다. 협력사 지원정책으로는 지원 대상을 선정하는 기준, 지원 내용, 지원 규모 등이 포함되어야 하며 이는 공기업의 특성상 법적 근거에 토대를 두고 수립되어야

하는 정책이다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 수립된 협력사 지원정책을 적극적으로 시행하고, 이에 대한 협력사의 의견을 수렴하여 적절한 협력사 지원이 실시되도록 추진하는 것이 바람직하다. 또한 협력사를 대상으로 정기적인 교육을 시행하고, 온라인 교육채널도 구축하여 협력사의 역량강화를 위한 지원을 실시하여야 한다. 이와 함께 연구개발 분야, 경영기법, 새로운 규제동향등 기업 경영 전반에 걸친 정보를 제공하는 것도 바람직하다. 또한 윤리경영교육을 시행하여 협력사에게 윤리경영을 보급·확산하는 것도 필요하다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 협력사 지원성과에 대한 모니터링 및 피드백이 필요하다. 협력사지원에 대한 만족도를 조사하고, 지원을 통해 해당 기업이 얻을 수 있는 편익 등 지원성과에 대한 분석이 필요하다. 또한 협력사에 실시한 교육성과를 모니터링 하여 교육과정에 대한 성과를 분석하고 개선을 요구하여야 한다.

협력업체 선정 심사 시 윤리경영 심사제 도입 운용(案)

- 윤리경영이 우수한 기업일수록 기업의 성과도 우수함에 따라 우수한 품질의 제품 및 서비스를 공급받기 위해 계약 전 심사 시 윤리경영 부문을 심사에 반영하는 제도 (비고: 기존 제도는 금품, 향응 등 부당한 이익제공자에 대한 입찰참가를 제한함)
- ◆ 대상업체: 모든 공급·협력업체(단순 소모품 등은 제외)
- ◆ 심사단계: 적격심사 또는 PQ(입찰참가자격 사전심사) 적용 시
- ◆ 심사방법: 업체의 규모와 성격 등에 따라 기업윤리경영지수 차등 설정 반영 가능

2.6 실행 프로그램: 일반사회

사회공헌

사회공헌은 윤리경영 확산단계에서 중점적으로 시행하여야 하는 분야로 제시하였다. 도입단계에서는 사회공헌 정책과 프로그램을 개발하는 것을 주로 추진하고, 방침, 조직 및 시스템 등 기업의 윤리경영 수준이 확산단계에 이르렀을 때 본격적으로 사회공헌 조 직구축, 사회공헌 네트워크 구축 등의 조직체계를 갖추고, 기업별 테마 프로그램 등을 개 발하여 사회공헌을 시행하는 것이 바람직하다. 이러한 도입 및 확산단계를 거쳐 정착단계 에는 사회공헌의 효과성을 검토하여 개선방안을 수립하는 것이 필요하다.

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
	2년개(확산) ◆ 전사 사회공헌조직 구축 ◆ 사회공헌 프로그램 시행 ◆ 사회공헌 실적 통합관리 ◆ 유관기관과의 협력을 통한 사회공헌 네트워크 구축 ◆ 기업 특성을 반영한 전략적	3단계(정작) ◆ 사회공헌 효과성 검토 및 개선방안 수립
	테마프로그램 개발(선택) ◆ 지역사회투자 확대(선택)	

<표 4.32> 세부 실행프로그램(일반사회: 사회공헌)

<표 4.33> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(일반사회: 사회공헌)

기업규모 세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
사회공헌 조직 구축	사회공헌 전담인력 배치전사 사회공헌조직 구축	◆ 사회공헌 담당자 지정 ◆ 사내 사회봉사단 조직 지원
사회공헌 정책 및 프로그램	◆ 전략적 테마프로그램 개발 및 시행(사업 분야와의 연계)	◆ 기업 특성에 적합한 사회공헌 프로그램 시행

사회공헌 분야 역시 공기업의 업종, 규모와 무관하게 공통적으로 추진해야 하는 분야이며, 사회공헌 실적이나 조직의 규모보다는 매출액 대비 사회공헌 실적, 임직원 참여율등이 중요시 되어야 한다. 또한 개별 공기업의 특성에 적합한 사회공헌 프로그램의 개발이 추진되어야 한다.

가)도입단계(1단계)

사회공헌의 도입단계는 기업의 사회공헌 정책 및 프로그램 개발에서부터 시작한다. 이를 위해 사회공헌 담당자를 지정하는 것도 필요하다. 기존의 사회공헌은 개인적인 차원에서 진행되어 실적이나 현황 파악이 기업차원에서 이루어지지 않았던 것이 현실이나 최근에는 기업의 사회공헌에 대한 요구가 매우 강하여 조직원들의 사회공헌 활동에 대한 관리와 기업과 관련된 사회공헌 프로그램 개발이 요구되는 추세이다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 사회공헌조직을 확대하여 전사적으로 관리할 수 있는 사회공헌조직을 구축하는 것이 필요하다. 사회공헌조직의 규모는 기업의 규모에 따라 달라질 수 있다. 규모를 감안하여 세부조직별 담당자를 지정하고 본사에는 전사를 총괄할 수 있는 담당자와 조직을 갖추는 것이 바람직하며 규모가 작은 기업의 경우에는 사회공헌 관련 업무를 추진하는 담당자들이 전사의 사회공헌활동을 관리할 수 있어야 한다.

또한 사회공헌 활동 실적을 관리하고 자사의 특성을 제대로 반영한 전략적 테마 프로그램을 개발하는 것이 필요하다. 전략적 테마 프로그램의 사례로는 유한킴벌리의 "우리강산 푸르게"와 같은 자연보호 프로그램 등이 대표적이라고 할 수 있다. 테마 프로그램을 개발하기 위해서는 자사의 업종 특성과 어울리는 사회공헌 프로그램을 발굴하려는 고민과 노력이 필요하다. 사회공헌백서와 같이 사회공헌 활동에 대해 외부에 알릴 수 있는 보고서를 발간하는 것과 임직원들의 사회공헌 활동을 장려하기 위해서 자원봉사휴직제, 자원봉사상해보험 제도, 사회공헌 보상제도 등을 도입하여 제도적으로 지원하는 것도 바람직하다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 지속적으로 사회공헌을 추진함과 동시에 그 효과를 주기적으로 자체적으로 평가하고, 외부의견을 주기적으로 수렴하여 사회공헌 활동의 효과성을 점검하고 개선을 위한 노력을 하는 것이 필요하다.

전경련에서는 2005년에 아래와 같은 기업의 사회공헌활동 관리를 지원하기 위하여 사회공헌지표를 개발하여 제시하고 있다. 자사의 사회공헌활동을 점검하고자 할 때 체크리스트로 사용할 수 있도록 개발되었다.

<표 4.34> 효율적인 사회공헌활동의 추진을 위한 기업 사회공헌 지표(전경련)

대구분	중구분	세부항목	
	사회공헌 추진동기	①우리 회사의 사회공헌에 대한 문서화된 철학이 있습니까?	
[1] 사회공헌 철학		 ②우리 회사가 사회공헌활동을 추진하는 이유로 다음의 사항들을 고려하고 있습니까? 회사 실적제고, 회사의 이미지 제고, 외부의 요청, 기업의 사회적 책임, 직원의 자부심 증진 등 	
		③사회공헌 철학을 상호 공유하기 위한 내부노력을 하고 있습니까?	
	전담부서	①사회공헌활동을 전담하는 부서가 있습니까?	
	존재여부	②(전담부서가 없다면)전담부서를 설치할 계획이 있습니까?	
	전담부서	①소속이 기획/인사/총무/경영지원 혹은 홍보/대외협력/영업 중어디입니까?	
	(담당자)의 소속부서	②담당부서를 특정부서에 소속시킨 것이 회사의 사회공헌 전략과 일치합니까?	
[2]	인력규모	①정규직의 수/계약직의 수/겸직인원의 수	
[2] 사회공헌	인력의	①사회공헌활동 관련 각종 자격증 소지자(사회복지사 등)가 있습니까?	
인프라	전문성	②전문성 제고를 위한 프로그램이 있습니까?	
	사회공헌 저해요인	①다음의 내부적인 저해요인의 문제가 심각합니까? - 담당인력의 부족, 전담부서의 부재, 전문성 부족, 부서간 협조의 부족, 사회공헌에 대한 이해부족, 사회공헌 업무에 대한 정보부족	
		②다음의 지원제도와 관련한 저해요인의 문제가 심각합니까? - 예산의 부족, CEO의 관심 부족, 법제도 및 정부의 지원책 부족	
		③사회공헌활동을 저해하는 요인으로서 우리 회사의 자율성을 침해하는 외부의 압력은 심각합니까?	
		①우리 회사는 사회공헌활동 전략이 있습니까?	
[3] 사회공헌	기업경영과	②우리 회사에서는 사회공헌활동 전략이 전략회의의 주요 agenda입니까?	
사회증원 전략	사회공헌 전략	③우리 회사의 전략과 사회공헌활동 전략은 일치합니까?	
		④우리 회사가 중요시여기는 가치와 사회공헌활동 전략은 일치합니까?	
	의사결정	①사회공헌활동 내용의 결정시 분명한 기준이 있습니까?	
[4]	기준의	②사회공헌활동 규모의 결정시 분명한 기준이 있습니까?	
의사결정과 정 및	존재여부	③사회공헌활동 시행방법의 결정시 분명한 기준이 있습니까?	
추진방법	임직원의	①사회공헌활동의 내용, 규모, 시행방법의 결정시 임원이 참여합니까?	
	참여	②사회공헌활동의 내용, 규모, 시행방법의 결정시 직원이 참여합니까?	

	수혜단체 결정시고려 요인	- 우리 명성	를 선정할 때 다음의 기준 중 다음 사항을 중요시합니까? 회사의 이미지 및 사업에 부합하는 정도, 단체나 단체 대표자의 및 영향력의 정도, 기부과정의 용이성, 경영진의 관심 정도, 혜택의 규모
①사회공헌 - 독자·			! 사업을 추진하는 다음의 방법의 구성비율은 어떠합니까? 적인 사업() - 아웃소싱() 기부 () - 파트너십()
			사업을 추진하는 방법을 결정하는 기준이 있습니까?
		③사회공헌	사업 추진 시, 사회단체와의 파트너십을 중요시합니까?
		의해 이루(활동이 내부 자체 판단에 의해 이루어진 경우와 외부의 요청에 거진 경우, 각각의 비율은 어떠합니까?(전체: 100) 자체판단() - 외부 요청()
	사회공헌	①사회공헌	활동 총 지출액은 얼마입니까?
	활동규모	②사회공헌	총 지출액이 세후이익대비 비율은 몇 %입니까?
[5]	사회공헌 활동영역	- 의료. - 응급	및 재난구호() - 사회복지() 학교 및 학술연구() - 국제구호 활동()
사회공헌의		②활동영역	을 분명히 구분하고 영역별로 실적을 기록하고 있습니까?
규모 및 영역		권장항목 (환경)	①환경을 위한 사회공헌활동의 기준이 있습니까?
0 7			②환경보존운동에 참여하고 있습니까?
			③환경 프로그램을 실시하고 있습니까?
		권장항목 (지역사회)	①지역사회공헌활동의 기준이 있습니까?
			②지역사회욕구를 사회공헌활동에 반영하고 있습니까?
			③지역사회공헌활동이 지역의 발전에 기여하고 있습니까? (지역고용, 지역경제)
	평가시스템	①사회공헌	활동을 평가하는 시스템이 존재합니까?
		②실제 평기	가가 이루어지고 있습니까?
		③평가결과가 피드백되고 있습니까?	
[6] 사회공헌			문가의 평가 혹은 자문을 받고 있습니까?
활동의			직원 만족도를 체계적으로 조사하거나 고려하고 있습니까?
평가	만족도		의 만족도를 체계적으로 조사하거나 고려하고 있습니까?
			만족도를 체계적으로 조사하거나 고려하고 있습니까? 만족도를 체계적으로 조사하거나 고려하고 있습니까?
	성과		를 체계적으로 조사하거나 고려하고 있습니까?

		②임직원 자부심 증진을 체계적으로 조사하거나 고려하고 있습니까?
		③재무적 성과를 체계적으로 조사하거나 고려하고 있습니까?
	조직	①자원봉사활동을 위한 조직을 가지고 있습니까?
		②자원봉사활동을 위한 책임자(겸직 포함)가 있습니까?
		①종업원의 봉사활동에 대한 인센티브제를 실시하고 있습니까?
	정책	②자원봉사활동을 위한 예산을 지원하고 있습니까?
		③근무시간의 자원봉사활동 시간을 허용하고 있습니까?
	이시커지	①자원봉사활동의 내용의 결정시 분명한 기준이 있습니까?
	의사결정 기준	②자원봉사활동의 규모의 결정시 분명한 기준이 있습니까?
	- 1 -	③자원봉사활동의 시행방법의 결정시 분명한 기준이 있습니까?
	임직원의	①자원봉사활동의 의사결정시 임원이 참여합니까?
	참여	②자원봉사활동의 의사결정시 직원이 참여합니까?
		①재난 등 긴급구호 시 자원봉사 프로그램이 긴급하게 대응하고 있습니까?
	프로그램	②자원봉사를 위한 직원교육을 실시하고 있습니까?
[7] 임직원		③지속적인 자원봉사활동 프로그램이 있습니까?
급극권 자원봉사		④은퇴직원의 자원봉사활동 프로그램이 있습니까?
활동		⑤직원가족과 함께하는 자원봉사활동 프로그램이 있습니까?
	자원봉사활 동의 규모	①연간 1인당 평균 자원봉사시간은 몇 시간입니까? (총시간(연시간)/전체직원수, 1인당 실제투입시간의 총합(이동시간 제외))
		②연간 총 봉사 참여인원은 몇 명입니까?(기준: 연인원)
		③전체 종업원의 몇 %가 연간 자원봉사활동에 참여합니까? (참여인원/전체직원수)
		①임직원의 자원봉사에서 영역별 봉사시간과 참여인원은 각각 어떻게 됩니까?
	자원봉사	
	활동영역	- 응급 및 재난구호() - 사회복지() - 교육 학교 및 학술연구() - 국제구호 활동()
		- 환경() - 기타()
	자원봉사	①임직원의 자원봉사에 대한 체계적인 모니터링 시스템을 갖고 있습니까?
		②임직원의 자원봉사에 대한 성과를 정기적으로 평가하고 있습니까?

사회공헌 보상제도 사례

자동차 기업 BMW

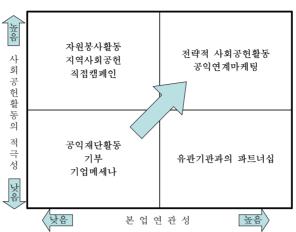
BMW는 2002 년 wave hand unto you 라는 지역사회봉사 캠페인을 시작함과 동시에 전국 임직원 사회봉사단을 발족시켰다. 그리고 영업, 마케팅, 홍보, 관리, 제휴 등의 직무별로 임직원 자신이 성취할 수 있는 봉사 목표와 아이템, 활동 그룹 규모를 정하게 하고 직원 평가를 통해 우수한 프로젝트를 정했다. 또한 1년에 2회 봉사활동 전반을 평가해 개인, 봉사팀, 부서별로 사회봉사 모범 그룹을 선정했다. 선정된 봉사자와 팀은 1 년간 존경스러운 BMW 맨이라는 이름으로 회사 대표 직원으로 활동했으며, 그들의 직무공간에 이를 표시하도록 했다.

덴마크의 낙농전문 기업 Himemnec

Himemnec는 사회봉사자에 대한 독특한 보상 시스템을 갖추고 있다. 봉사자의 봉사 활동은 기업 봉사관리팀의 철저한 관리로 봉사 시간, 봉사 활동 평가, 수혜자 측 호감도 등의 세부 항목이 봉사활동 관리 시스템에 입력되어 관리된다. 한편 본인 가족이나 지인들이 함께 봉사활동에 참여하면 그들에게는 자사 제품 구매 할인권을 배부하고 활동비 전액을 사측이 부담했다. 그리고 이 시스템을 이용해 봉사 시간을 인건비로 산정하여 매년 연말에 봉사자에 지급하며. 봉사자는 이를 사내 문화 기금, 해외 원조 기금, 개인 여가비 등 3가지 옵션으로 사용할 수 있다. 이 기업은 이러한 봉사활동을 통해 사회복지우수기업으로 선정되어 매년 엄청난 세제 혜택을 받고 있다.

<표 4.35> 전략적 사회공헌 사례

	해 외	국 내
NGO와 파트너십	◆ 맥도날드&EDF: 포장재, 쓰레기 등 공동해결	사회복지공동모금회와 벤처기업들의 '한사랑 벤처릴레이 캠페인'
공익연계 마케팅	◆ AMEX : 자유의 여신상 보수자금지원 ◆ 에스티로더: 유방암	◆ 아모레퍼시픽: 유방암재단 기부◆ SK: 소액기부서비스 '아름다운 통화'
지역사회 공헌	◆ 맥도날드: 빅맥존 ◆ 월마트: 지구의날 축제 ◆ MSN: 남아프리카 디지털마을	◆ CJ: 푸드뱅크
자원봉사	◆ GE엘펀(Elfun)	◆ 삼성: 자원봉사대축제 ◆ SK텔레콤: SK텔레콤 사회봉사단
재단	◆ MSN: 빌&멜린다 게이츠재단	◆ 벤처공동: 아이들과 미래
직접 캠페인	◆ 트레일웨이즈: 홈프리 캠페인	◆ 유한킴벌리: '우리강산 푸르게'



[그림 4.5] 사회공헌참여도와 본업연관성

정보공개

정보공개 부분은 이해관계자의 정보공개 요구에 능동 대응하는 것이 가장 먼저 추진 되어야 한다. 커뮤니케이션 채널 다양화, 자발적 정보공개 등의 확산단계를 거쳐 정착단 계에서는 선택적으로 기업의 사회적 책임과 관련된 보고서를 발간하는 것도 검토되어야 한다. 정보공개는 공기업의 업종별, 규모별 특성과 무관하게 공통적으로 추진되어야 하는 부분이며, 특히 상장기업이나 대규모의 기업보다는 중소 규모의 기업일수록 이와 관련한 체계가 부족할 수 있으므로 중점 추진하여야 하는 부분이다.

<표 4.36> 세부 실행프로그램(일반사회: 정보공개)

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
◆ 이해관계자 요청사항 공개	 자발적 정보공개 체제 확립 정보공개수준 모니터링 외부 이해관계자와의 커뮤니케이션 확대 (현장방문, 보고서 발간 등) 	◆ 사회책임 관련 보고서 발간 (선택)

<표 4.37> 공기업 규모별 세부 실행프로그램(일반사회: 정보공개)

기업규모 세부 실행프로그램	기업규모(大)	기업규모(中小)
외부 커뮤니케이션 채널 확대	◆ 정보공개채널 다양화 (홈페이지, 미디어 등)◆ 이해관계자와의 커뮤니케이션 확대 (현장방문 등)	◆ 정보공개채널 구축 (홈페이지 내 공개채널 구축 등)

가)도입단계(1단계)

도입단계에서는 경영의 투명성을 제고 차원에서 이해관계자의 정보공개요청에 성실히 대응하는 것이 필요하다. 정보공개와 관련된 이해관계자는 주주이나 공기업의 특성상 대주주는 정부인 경우가 대부분이므로, 일반국민을 이해관계자로 접근하는 것이 필요하다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 자발적 정보공개체제를 확립하고, 연례보고서 및 사업보고서 등 보고서 발간 등을 통해 커뮤니케이션을 확대하는 것을 실행 프로그램으로 제시하였다. 기업경영과 관련된 중요정보를 정보제공시스템 구축을 통해 일반국민에게 제공함으로서 경영의 투명성을 확보하고, 국민 참여기회를 확대하여 경영혁신을 진행할 수 있다. 이를 통해경영효율을 증대시켜 대국민 서비스의 질을 향상으로 연계될 수 있도록 하여야한다. 경영공시 및 기업공시는 주요 감사보고서, 이사회 안건 등 경영현황, 재무정보, 예산 및 운영계획, 외부기관 평가결과 등을 포함한다. 또한 사이버 홍보실을 운영하는 등의 커뮤니케이션 채널을 확대하고, 정보공개에 따른 이해관계자의 만족도 조사, 정보공개에 따른 응답률 등의 정보공개수준 모니터링 또한 확산단계에서 시행되어야 한다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 자발적 정보공개체제의 유지와 함께 외부 이해관계자와의 커뮤니케이션을 확대하기 위하여 선택적 실행프로그램인 사회책임 관련 보고서 발간을 제시하였다. 모든 이해관계자를 대상으로 하는 사회책임보고서12)의 발간을 통해 한 차원 높은 기업의 경영정보를 적극적으로 공개하고 주요 정책을 이해관계자와 사전 논의하는 등의 다양한 의견수렴을 통해 경영정책에 반영하고 경영의 투명성을 제고하는 것이 필요하다.

<표 4.38> 기업 정보공개 체계

경영공시	◆ 결산서 및 재무제표, 예산 및 운영계획, 이사회 의사록, 외부기관 평가결과 등
기업공시	수시공시: 주요 경영변동사항 등 사유발생시공정공시: 투자자의 이해관계와 관련된 정보공개 시
정보공개제도	◆ 정보공개법에 의한 고객 요청 정보 등

¹²⁾기업의 사회적 책임에 대한 방침, 전략, 세부활동 등을 기술한 보고서로 본 윤리경영모델에서 제시한 고객, 임직원, 협력사, 일반사회, 환경 등 다양한 이해관계자에 대한 정보를 포괄적으로 공개하고 있다. 국내 공기업으로는 한국토지 공사, 한국전력공사, 한국수자원공사 등이 발간한 바 있다. 국제적으로 GRI(Global Reporting Initiative)에서 제시하고 있는 가이드라인에 따라 보고서를 작성하는 것이 일반적이다.

2.7 실행 프로그램: 환경

환경경영

환경경영 부문에서는 환경관리계획을 수립하는 것에서 시작하여 확산단계에서는 환경 개선성과를 공개하고, 필요에 따라 환경경영체제를 구축하는 등 도입단계에서 수립한 계획을 실천하는 것이 필요하며, 정착단계에서는 환경성과평가 시스템 구축하여 지속적으로 성과를 관리하고 환경성과에 대한 보상체계를 마련하는 것을 선택적 실행 프로그램으로 제시하였다.

환경경영 분야는 제조업과 건설업 위주로 추진되고 있으나, 서비스업의 경우에도 에너지 사용절감 등 환경개선성과의 관리에 있어서는 세계적 추세에 부합할 수 있도록 일부 추진되어야 한다. 중소규모의 공기업의 경우 환경전담조직 구성은 현실적으로 어려움이 있을 수 있으나, 단계적으로 환경담당인력을 배치하여 환경경영체제를 구축하는 것이 필요하다.

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
◆ 환경관리계획 수립	 환경경영시스템 구축(선택) 환경경영위원회 구성 환경담당인력 지정 환경성과 공개 환경보고서, 홈페이지 등 	◆ 환경성과평가 시스템 구축(선택) - 환경성과지표 개발 - 지속적인 환경성과관리

<표 4.39> 세부 실행프로그램(환경: 환경경영)

가)도입단계(1단계)

환경경영 도입단계에서는 에너지사용, 대기배출 및 폐기물 관리 등 환경관리계획을 수립하는 것이 필요하다. 또한 기업 내 환경성과를 통합적으로 관리할 수 있는 계획을 수립하는 것도 바람직하다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 환경담당인력을 지정하는 등 환경조직을 구축하고 임원급에서도 사내 외 환경이슈에 대해서 주기적으로 검토할 수 있는 환경경영위원회를 구축할 필요성이 있 다. 환경인력배치, 위원회 구성 등 조직구성을 통한 환경경영시스템 구축은 선택적으로 실행하되, 규모가 일정 수준 이상인 공기업이나 환경적 부하가 큰 업종(건설업 등)의 경 우에는 필수적으로 추진하여야 한다.

환경경영을 체계적으로 수행하는 것을 지원하는 환경경영시스템(EMS: Environmental Management System)을 사내에 구축하고 필요한 경우 국제표준화기구(ISO)에서 정한 국제 환경경영시스템 표준인 ISO14001을 획득한다면 보다 공신력 있는 환경경영시스템을 갖춘 것으로 인정받을 수 있을 것이며, 이 시스템에 따라서 주기적으로 모니터링, 감사, 개선계획 수립 등이 이루어지게 된다. 환경경영 확산단계에서 필수적으로 갖추어야 할 부분은 자사의 환경성과를 기업 웹사이트 내게시, 환경보고서발간 등을 통해 외부에 알리는 것이다. 환경보고서 작성을 위한 가이드라인과 국내외 많은 사례들이 현재 개발되어 있기 때문에 환경보고서를 발간하고자 하는 기업들은 환경부에서 제공하고 있는 "환경보고서 가이드라인" 과 일부 공기업들이 발간한 환경보고서를 참고하는 것이 바람직하다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 도입과 환산단계를 거치면서 제정된 방침과 구축된 시스템들을 보다 체계적으로 관리할 수 있는 환경성과평가시스템을 갖추는 것이 필요하다. ISO14031로 국 제적으로 표준화된 환경성과평가(EPE: Environmental Performance Evaluation)는 조직의 환경성과에 관련된 경영의사결정을 지원하는 도구로서, 환경성과의 기준, 보고 및 의사소 통 등을 위해 지표를 선정하고 자료를 수집·분석하며, 정보를 평가하는 것이며, 이러한 과 정을 정기적으로 검토하고 개선하는 과정으로 정의할 수 있다.

또한 환경비용 및 편익을 화폐단위로 관리하고자 하는 기업의 경우 환경회계시스템을 도입한다면 보다 효과적으로 환경비용과 편익을 관리할 수 있을 것이다. 환경회계란 기업의 사업 활동으로 인해 과거와 현재에 걸쳐 발생하고, 미래에 발생할 환경영향에 대처하기 위한 환경비용과 기업의 환경보전 활동에 의해 얻을 수 있는 효과를 가능한 정량적(화폐단위 또는 물량단위)으로 파악, 측정하고 분석하여 이를 내·외부 이해관계자에게 공표하는 것이다. 환경성과평가 및 환경회계 도입을 위해서는 환경부에서 제공하고 있는 가이드라인과 관련 기업 사례를 참고할 수 있다.

환경경영을 도입하는 기업들은 일반적으로 환경방침을 개발하여 외부에 공개함으로서 자사의 환경경영에 대한 의지를 대내외에 선언하게 된다. 기업들은 환경보고서 작성 시 환경부에서 개발한 환경보고서 가이드라인을 참고하는 것이 유용하다. 현재 국내에서는 대기업을 중심으로 **50**여 개 기업이 환경보고서를 작성하여 이해관계자에게 공개하고 있다 .

<표 4.40> 환경보고서 가이드라인 주요 내용

환경보고서 가이드라인

환경보고서 가이드라인은 2002년 처음 환경부에 의해 발간된 이후 매년 개정되어왔다. 「환경보고서 가이드라인 2004」의 정보공개분야는 1. 개요, 2. 환경비전 및 전략, 3. 환경경영시스템, 4. 환경영향 및 성과, 5. 이해관계자 파트너십, 6. 지속가능한 기업전략, 7. 부록 "7개 분야 41개 항목"으로 이루어져 있다. 41개의 항목은 핵심 25개 항목과 부가 16개 항목으로 구성되어 있다.

고게ㅂ~~	공개분야 공개항목	
공개군 야	핵심(Core Indicator)	부가(Additional Indicator)
1. 개요 (4)	1.1 최고경영자의 선언 1.2 기업 개요 1.3 환경보고서 개요	1.4 요약문
2. 환경비전 및 전략 (4)	2.1 환경방침 2.2 중장기 환경목표	2.3 당해연도 환경목표 달성실 적 2.4 차기년도 환경목표
3. 환경경영시스템 (6)	3.1 환경경영체제 3.2 환경사고 대응체계 3.3 환경감사 3.4. 환경교육	3.5 환경성과평가(EPE) 3.6 환경회계
4. 환경영향 및 성과 (15)	4.1 자원 사용 4.2 용수 사용 4.3 에너지 사용 4.4 온실가스 배출 4.5 오존층파괴물질사용 및 배출 4.6 대기오염물질 배출 4.7 수질오염물질 배출 4.8 폐기물 배출 및 재활용 4.9 토양오염관리 4.10 환경영향평가 4.11 환경친화제품	4.11 환경친화적인 포장 4.12 환경친화적인 수송 4.13. 보건·안전 4.14. 소음·진동 4.15. 유해화학물질관리
5. 이해관계자 파트너십 (6)	5.1 자연생태계 보전노력 5.2 친환경공급망관리 5.3 법규 준수 5.4 인증·수상 5.5 환경커뮤니케이션 활동	
6. 지속가능한 기업 경영(1)		6.1 지속가능한 기업 경영
7. 부록 (5)	_	7.1 제3자 검증의견서 7.2 용어정의 7.3 설문지 7.4 설문분석결과 7.5 사업장별 환경데이터

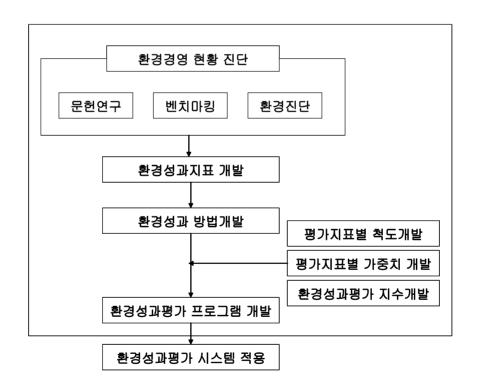
또한 환경성과평가 수행 시에는 환경부에서 개발한 환경성과평가 가이드라인을 참고 하는 것이 유용하다.

<표 4.41> 환경성과평가 가이드라인 주요 내용

환경성과평가 가이드라인

환경성과평가는 기업의 환경성과기준과 과거 및 현재의 환경성과를 비교하는 정보를 제공하는 지표를 사용하는 내부경영절차로서 ISO 14031에서는 환경성과평가수행의 단계를 "계획(Plan)-실행(Do)-점검(Check)-조치(Act)의 경영 모형을 따르고 있다. 계획은 환경성과평가의 지표를 설정하는 단계로서 지표 선정절차는 기존의 지표로부터의 선택과 새로운 지표의 개발을 모두 포함한다. 실행은 선정된 지표에 적합한 자료를 수집하는 것으로서 수집된 자료를 이용하여 조직의 환경성과를 설명할 수 있도록 정보의 형태로 전환한다.

조직의 환경기준에 준하여 조직의 환경성과를 설명하는 정보를 평가, 보고, 전달하는 과정이 포함된다. 점검과 조치는 주기적으로 환경성과평가를 검토하고 개선하는 단계이다. 이러한 경영 모형을 중심으로 한 환경성과평가 수행 절차를 주요 활동과 결과 중심으로 재구성하면 다음과 같다.



◆ 환경경영 현황 진단

기업의 환경 목표 및 이슈를 비롯하여 환경경영 활동 전반을 파악하기 위한 기초 작업으로서 문헌연구, 벤치마킹 그리고 환경진단으로 구분된다.

문헌연구에서는 기업의 환경성과평가시스템 구축에 필요한 내부·외부 문헌을 분석하는 것으로서 내부의 환경경영시스템 관련 문서 및 환경영향평가 규정서, ISO요건, 해외 환경성과평가 가이드라인 그리고 조직의 성과관리에 근간이 되는 BSC¹³) 등 관련 문헌을 조사한다.

벤치마킹은 국내외 사례를 활용하기 위한 측면으로서 특히, 해당 기업과 유사한 성격을 가진 국 내 동종업계의 환경경영 현황 및 환경성과평가 수행 사례 등을 벤치마킹 하는 것이 바람직하다.

환경진단은 기업에 현실적으로 적용 가능한 환경성과평가시스템 구축하기 위한 것으로서 기업 내부의 다양한 사업부문별 또는 사업장별 환경이슈 및 환경경영 운영 실태, 데이터 유형 및 관리 상 황을 진단함으로써 최적의 시스템을 구축하기 위한 자료를 수집하기 위함이다. 환경진단의 또 다른 목적은 기업 내부 직원들의 환경경영 및 성과관리에 대한 이해를 높이는 동시에 시스템 구축 시 다 양한 의견을 수렴하는 것이다.

◆ 환경성과지표 개발

환경성과를 평가하기 위한 지표 즉 항목을 선정하는 것으로 시스템 구축 시 가장 많은 시간과 인력이 투입되는 단계이다. 기업의 환경경영 현황 진단을 통해 도출된 사업부문별 또는 사업장별 환경경영 내용 및 이슈를 중심으로 1차적인 환경성과지표를 도출하고 다양한 이해관계자 의견을 수 렴하여 최종 지표를 선정한다. 지표를 선정함에 있어 정성적으로 관리되거나 평가할 수 있는 명확 한 기준이 없을 경우 성과로서 측정가능성을 고려한 조작적 정의 방법이 활용되기도 한다.

◆ 환경성과평가 방법 개발

선정된 환경성과지표를 성과로 해석하는데 필요한 지표별 가중치나 척도를 개발하는 것으로서 기존의 환경경영 목표 및 성과, 최근의 데이터를 바탕으로 가능한 정량적으로 개발하는 것이 중요 한다. 평가 방법에는 척도, 가중치가 필수적으로 요구되며 목적에 따라 지수형태로 평가를 수행할 수 있다.

- 척도 : 측정하고자 하는 대상에 숫자들의 체계를 부여하는 것으로서 명목, 서열, 등간, 비율 척도 등 지표 특성에 따라 다양한 척도가 활용함
- 가중치 : 각 지표간의 상대적인 중요도를 산출하는 것으로서 최종 성과평가 시 반영됨
- 지수 : 각 지표에 대한 척도 및 가중치가 반영된 개념

◆ 환경성과평가 프로그램 개발

환경성과평가에 필요한 지표별 해당 정보를 다양한 사업부문 또는 사업장의 사용자가 입력하고 계산할 수 있는 지원 프로그램으로서 필요 시 데이터의 업데이트 및 평가가 용이하여 환경성과평가 시스템의 지속적인 유지에 활용 가능하다. 이 프로그램은 가중치개발을 위한 설문조사나 그에 따른 결과 산출 및 보고를 지원하는데 유용하다. 이러한 프로그램은 환경성과평가시스템이 일정 수준으로 정착되었을 때 내부 데이터관리시스템과 연계되는 것이 바람직하다.

¹³⁾ BSC(Balanced Score Card): 1990년 KPMG의 연구지부인 놀런 노튼 연구소가 '미래 조직에서의 성과측정'을 논지로 연구를 시작하면서 등장한 것으로서 '균형 잡힌 성고측정기록표'라고 명명됨. 기존의 재무회계를 중심으로 한 성과 측정방법의 대안으로서 재무, 고객, 내부 비즈니스 그리고 혁신과 학습이라는 4가지 측면으로 구성됨

환경위험관리(선택)

환경위험관리 항목은 공기업 중 상당수가 환경위험과 큰 관련이 없으므로 모든 항목에 걸쳐 선택적 실행 프로그램으로 제시하였다. 도입기에서는 환경위험 요인을 분석하고 관리하는 등의 실행 프로그램이 필요하고, 확산단계에서는 법규 수준이상의 능동적 대응이 필요하며, 환경위험요인을 모니터링하고 제거하는 등의 환경위험 대응전략을 시행하는 것이 필요하다. 정착단계에서는 환경위험관리를 통한 환경관련 수익창출 기회를 모색하는 실행 프로그램이 필요하다.

환경위험에 노출되기 쉬운 제조업, 건설업 등은 환경위험관리를 중점 추진할 필요가 있으며, 정부투자기관 등 규모가 큰 공기업의 경우 수도권대기질특별법, 교토의정서 등의 능동적 대응을 통해 위험관리를 통한 수익창출 기회를 모색하는 것도 바람직하다.

1단계(도입)	2단계(확산)	3단계(정착)
	◆ 법규 수준 이상의 능동 대응◆ 환경위험 대응전략 시행◆ 환경위험요인 모니터링 및 제거	◆ 위험관리를 통한 수익창출

<표 4.42> 세부 실행프로그램(환경: 환경위험관리)

가)도입단계(1단계)

환경위험관리를 위한 도입단계에서는 자사에 업무와 관련한 환경위험요인이 무엇인지 파악하고 이와 관련된 주요 환경법규 등을 분석하여 위험요인에 대한 법규준수 등 대응 책을 마련하는 것이 필요하다.

나)확산단계(2단계)

확산단계에서는 보다 강력한 환경위험관리를 시행해야 한다. 보다 강력한 환경위험관리란 법적으로 준수하고 있는 기준보다 강력한 자체 기준을 설정하여 법규에 보다 능동적으로 대응할 뿐만 아니라 자사의 환경리스크를 최소화함으로서 기업 이미지 제고 및 환경오염물질 처리비용 절감 등 비용적인 측면의 효과도 거둘 수 있다. 보다 선진적인 환경경영을 실행하고자 하는 기업들은 자체적으로 법규대비 50%이하로 배출규정을 강화한환경법규를 지키고 있다.

다)정착단계(3단계)

정착단계에서는 부정적인 사례로 여겨지던 환경위험에 한걸음 앞서 대응함으로서 경쟁사와 차별화될 수 있는 제품이나 기술을 개발하는 기회를 확보하는 것을 고려해볼 수있다. 유해물질 사용금지라는 유럽연합의 규제에 능동 대응한 전자업체들이 경쟁사보다빠른 기술 개발로 인하여 특허를 획득하여 많은 수익을 창출한 사례도 있으며, 대기오염의 주범이라고 질책 받던 자동차업계에서 도요타가 Prius라는 하이브리드(Hybrid)카를 먼저 상용화하면서 기업의 이미지 상승효과뿐 아니라 수익과 성장에도 직접적인 영향을 주고 있다. 또한 기후변화협약 관련하여 교토의정서(Kyoto Protocol)에서 명시하고 있는 청정개발체제(CDM: Clean Development Mechanism) 및 배출권거래제(ETs: Emissions Trading) 등을 활용하여 이산화탄소 배출저감에 따른 새로운 수익기회도 창출할 수 있다.

제3절 공기업 업종별·규모별 가이드라인

공기업 윤리경영 모델 개발에 있어 공기업의 규모와 업종별로 동일한 기준으로 판단하는 것에는 다소 무리가 있다. 따라서 공기업의 규모를 규모(大), 규모(中小) 등 2개로 분류하여 해당 분류별 추가 가이드라인을 제시하였으며, 업종별로도 제조업, 서비스업, 건설업 등 3개 업종으로 분류하여 추가 가이드라인을 제시하였다.

규모별 분류의 기준은 일반 사기업의 중소기업 분류기준(종업원 300명 이하)을 바탕으로 하였으나, 이 기준을 철저히 따르는 것 보다는 현실에 맞게 적용하는 것이 바람직하다. 또한 업종별 기준 역시 공기업의 특성상 제조업, 서비스업, 건설업의 특성 중 2개 이상의 특성을 동시에 보유하고 있는 경우가 다소 존재하므로 탄력적인 적용이 필요하다.

기업명	업종	세부분류
한국조폐공사	제조업	◆ 제조업(기타출판업)
한국관광공사	서비스업	◆ 서비스업
농업기반공사	서비스업	◆ 공공행정, 국방 및 사회보장 행정
농수산물유통공사	서비스업	◆ 공공행정, 국방 및 사회보장 행정
한국전력공사	제조업	◆ 전기, 가스 및 수도사업
한국석유공사	광업	◆ 광업
대한석탄공사	광업	◆ 광업
대한광업진흥공사	서비스업	◆ 공공행정, 국방 및 사회보장 행정
대한무역투자진흥공사	서비스업	◆ 공공행정, 국방 및 사회보장 행정
대한주택공사	건설업	◆ 건설업
한국수자원공사	건설업	◆ 건설업
한국도로공사	운수업	◆ 운수업
한국토지공사	서비스업	◆ 부동산 및 임대업

<표 4.43> 주요 정부투자기관의 업종별 분류

실제 공기업의 특성상 기본적으로 서비스업의 특성을 보유하고 있는 경우가 대부분이다. 제조업으로 분류한 기업의 경우에도 실제적으로 서비스업의 역할을 일부 수행하고 있으며, 건설업종의 기업들 역시 서비스업의 성격을 띠고 있는 경우가 많다. 따라서 업종별·규모별 특성에 따른 가이드라인은 차별화된 가이드라인의 성격보다는 공통 가이드라인에서 일부 적용하기 어려운 실행 프로그램에 대한 규모별·업종별 추가 가이드라인이라고 할 수 있다.

<표 4.44> 공기업 규모별 윤리경영 실행프로그램

구	 분	항목	기업규모(大)	기업규모(中小)
	침	윤리경영의지	 ◆ 윤경포럼, SR표준화 포럼 등의 네트워크 활동 ◆ 공기업별 유관기관과의 윤리경영 네트워크 운영 ◆ 투명사회 협약 체결 ◆ 윤리경영 추진 우수사례 확산 	 윤리경영 네트워크 동향 분석 윤리경영 확산 시범사업 참여
조직 및 시스템		추진조직	 ◆ 이사회 산하 윤리경영위원회 구성(선택) ◆ 지사별 윤리경영협의회 구성 (선택: 사업장이 존재하는 경우) 	◆ 윤리경영 최고책임자 임명 (실질적인 이사회조직이 존재하는 경우 위원회 구성)
		성과관리	◆ 자체 윤리경영 교육 실시 ◆ 온라인 윤리교육 확대	◆ 위탁교육 중심의 교육 시행
	고	고객만족	 ▼ 고객의견수렴 채널 - 콜센터, 기업 웹사이트, 현장방문 등 ▼ 고객 대상 홍보물 발간 - 정기 간행물 등 	◆ 고객의견수렴 채널 - 기업 웹사이트 등
객	고객보호	 웹사이트를 통한 정보제공 고객 홍보프로그램 개발 공익광고, 간행물 제작 등 제품(서비스)의 대외 인증 취득(ISO9001 등) 	◆ 웹사이트를 통한 정보제공	
실행	임 직 원	인적자원관리	◆ 교육훈련 자체 편성 및 시행 (기업맞춤형 교육 실시 등)	◆ 위탁교육실시 (외부기관 활용 등)
프로 그램	협	계약투명성	◆ 전자입찰시스템 구축 (필요시 자체 구축)	◆ 전자입찰제 시행 (국가종합전자조달시스템 활용)
사	력 사 협력사관계	• 협력사 지원 시행• 협력사 대상 교육실시• 협력사 인증취득 지원	◆ 협력사 의견 수렴 및 대응	
	일 반	사회공헌	 사회공헌 전담인력 배치 전사 사회공헌조직 구축 전략적 테마 프로그램 개발 및 시행(사업 분야와의 연계) 	 사회공헌 담당자 지정 사내 사회봉사단 조직 지원 기업 특성에 적합한 사회공헌 프로그램 시행
사회	정보공개	◆ 정보공개 채널 다양화- 홈페이지, 미디어 활용 등◆ 이해관계자와의 커뮤니케이션- 현장방문, 사회보고서 발간		

공기업의 규모별 윤리경영 실행프로그램은 조직의 규모나 예산 등으로 인해 공통으로 제시한 윤리경영 실행프로그램을 시행하기에 적합지 않은 경우에 적용하는 것이 좋다. 규모별 가이드라인의 주요 원칙은 다음과 같다.

- ① 조직의 규모상 전담조직 및 전담인원을 배치하기 어려운 경우
- ② 예산의 제약 및 사용의 효율성으로 인하여 자체적으로 추진하기 어려운 경우

임직원이 100명 내외인 경우 보건안전 전담인원, 사회공헌 전담인원, 환경전담인원 등을 따로 배치하는 것은 다소 문제가 있다. 이는 이 조직이 윤리경영 추진역량의 부족함과는 전혀 별개의 문제가 될 것이다. 또한 이 기업에게 국내외 윤리경영 네트워크에 가입하고 활발한 참여를 제안하는 것 또한 비현실적인 문제가 될 것이다. 따라서 이러한 특성을 반영하여 추가 가이드라인을 제시하여야 함은 자명하다.

또한 윤리경영 교육 프로그램, 인권교육 프로그램, 임직원 교육훈련 프로그램을 자체적으로 개발하는 것은 그 기업의 특성과 현실을 감안한다는 측면에서 매우 바람직한 일이나 소규모 기업에서 이를 시행하는 것에는 예산의 제약과 비용 효율성 차원에서 심각한 문제를 야기할 수 있다. 인력배치와 마찬가지로 이 경우에도 중소규모의 공기업을 위한 추가 가이드라인이 필수적이다.

<표 4.45> 공기업 업종별 특성(제조업)

구분	세부내용
고객	 고객접점 서비스 강화, 고객만족도 강화가 강조되는 업종임 (공기업의 성격상 제조와 수송이 병행되는 경우가 많아 서비스업의 특성을 일부 보유) 제품(서비스)에 대한 신뢰성, 안전성 등이 요구되는 업종임
임직원	 제품(서비스)제공에 있어 고객대응과 관련된 교육훈련이 강조되는 업종임 ◆ 안전사고 등 사업장관련 보건안전교육과 재해율 등 성과관리가 필요함
협력사	◆ 중소기업지원을 통한 고품질 장비/기술을 확보하는 것이 필요함
일반사회	◆ 기업과 관련된 기술개발 및 공유, 사업장 확대를 통한 고용창출이 강조되는 업종임
환경	 ◆ 대기 및 수질 등 배출관리가 요구됨(에너지 사용량이 많은 업종임) ◆ 환경성과관리와 공개(보고서 발간 등)가 필요한 업종임 ◆ 사업장 주변의 환경영향 최소화를 위한 노력이 필수적임

<표 4.46> 공기업 업종별 특성(서비스업)

구분	세부내용
조직 및 시스템	◆ 타 업종에 비해 준법감시시스템 등 규제준수가 강조됨(금융업 분야 등)
고객	◆ 고객접점 서비스 강화, 고객만족도 강화가 가장 강조되는 업종임◆ 서비스(정보전달)의 신뢰성확보가 가장 선행되어야 함
임직원	◆ 고객 대응과 관련된 교육훈련이 강조되어야 하는 업종임
일반사회	 사회공헌 추진에 있어 임직원의 본업과 연계된 활동이 효과적으로 작용할 수 있는 업종임 고객 대상 중심의 홍보물 및 보고서 등 정보공개가 이루어져야 함
환경	 환경조직 및 환경경영시스템 구축에 대한 유연성이 필요한 업종임 지역 환경보전을 위한 노력이 이루어져야 함

<표 4.47> 공기업 업종별 특성(건설업)

구분	세부내용
고객	◆ 제품(서비스)에 대한 신뢰성 및 안전성이 요구되는 업종임
임직원	 사고초기 대응 등 현장에서 발생할 수 있는 사고에 대한 보건안전 교육이 필요 한 업종임
협력사	◆ 계약업체의 불법 하도급에 대한 관리가 중요하게 부각되는 업종임
일반사회	 ↑ 지역사회개발과 가장 밀접한 업종임(지역사회발전, 고용창출 등) ◆ 시공 시 주변 이해관계자의 의견수렴 및 합의도출이 필수적인 업종임
환경	 ◆ 토양오염, 폐기물 관리 및 성과공개가 요구되는 업종임 ◆ 대규모 공사 등 개발에 따른 주변 환경영향 최소화를 위한 활동이 필수적인 업종임

제4절 공기업 윤리경영 진단매뉴얼

제4절에서는 제2, 3절에서 소개한 공기업 윤리경영 모델에 대한 자가진단매뉴얼을 제공한다. 윤리경영 진단매뉴얼은 윤리경영 세부 항목별로 진단방법 및 자가진단표를 제시하여 개별 공기업들이 윤리경영 추진에 있어 자발적으로 활용하는 것을 그 목적으로 한다. 자가진단표에서 제시한 수준은 1~5단계로 구성되어 있으며 제4장 2절의 공기업 윤리경영모델과 비교하면 수준 1~2는 도입단계, 수준 3은 확산단계, 수준 4~5는 정착단계에해당한다고 할 수 있다.

1. 방침

윤리방침

<표 4.48> 윤리경영 진단매뉴얼(방침: 윤리방침)

진단개요	◆ 윤리방침의 제정여부 및 기업문화화(化) 수준을 진단한다.
진단내용	 윤리헌장, 윤리강령, 실천지침 등 윤리방침의 제정 여부 윤리방침이 포함하고 있는 범위 제정된 윤리방침의 개정 및 보완 현황 및 기업문화와의 적합도
진단대상자	 ◆ 윤리경영총괄부서 - 윤리방침의 제정여부 및 시점, 개정 및 보완 현황, 윤리방침의 범위 등 ◆ 내부 임직원 설문조사 - 윤리방침 제정에 대한 기업 구성원의 동의여부, 기업문화와의 적합도 등

수준	기준
5	◆ 윤리방침의 개정·보완이 완료되어 기업문화화(化)되어 있다.
4	윤리방침의 기업문화와의 적합도를 지속적으로 모니터링하고 있다.윤리방침을 기업문화화(化)하기 위해 지속적으로 개정・보완하고 있다.
3	 ◆ 윤리헌장, 윤리강령, 실천지침 등 윤리방침이 본격적으로 확산되고 있다. ◆ 윤리방침의 범위가 모든 이해관계자를 포함하고 있다. (고객, 임직원, 사회 등) ◆ 윤리방침에 대한 임직원 의견수렴을 시행하고 있다.
2	◆ 윤리헌장, 윤리강령, 실천지침 등 윤리방침을 제정하였다.◆ 윤리방침의 범위는 내부 임직원의 자율규제준수 중심으로 이루어져있다.
1	◆ 윤리헌장, 윤리강령, 실천지침 등 윤리방침이 제정되어 있지 않다.

윤리경영의지

<표 4.49> 윤리경영 진단매뉴얼(방침: 윤리경영의지)

진단개요	◆ 경영진 및 임직원의 윤리경영의지를 진단한다.
진단내용	 윤리경영의지 표명 수준 경영진의 임직원 윤리경영 동기부여 수준 의사결정시의 윤리경영 고려 수준 윤리경영 네트워크 참여 현황 및 윤리경영 리더십 확보 수준
진단대상자	 경영진 윤리경영 추진 의지, 임직원 윤리경영 동기부여 방안, 의사결정시의 윤리경영 고려 수준 윤리경영총괄부서 윤리경영 네트워크 참여 현황, 외부 수상 실적 등 리더십 확보 수준 내부 임직원 설문조사 경영진의 윤리경영의지, 개별 임직원의 윤리경영 추진의지 등

수준	기준
5	 경영진을 포함한 모든 임직원이 주요 정책결정 과정에서 윤리경영을 최우선으로 고려하고 있다. 윤리경영 리더십을 확보하였으며, 기업 내 우수 사례가 외부에 전파되고 있다.
4	 ◆ 경영진이 지속적으로 윤리경영 추진에 대한 동기를 부여하고 있다. ◆ 윤리경영의지의 확산정도를 지속적으로 모니터링하고 있다. ◆ 윤리경영 네트워크에 참여하여 국내외 동향과 우수사례를 파악하고 있다.
3	 윤리경영도입을 선포하였으며 지속적으로 윤리경영을 강조하고 있다. 윤리경영 실천서약 시행 등 윤리경영의지를 모든 임직원과 공유하고 있다. 윤리경영 네트워크 참여기회를 모색하고 있다.
2	◆ 경영진이 윤리경영의 중요성을 인식하고 있으나 구체적인 실행이 이루어지 지 않고 있다.
1	◆ 경영진의 윤리경영 추진의지가 매우 미약하다.

2. 조직 및 시스템

추진조직

<표 4.50> 윤리경영 진단매뉴얼(조직 및 시스템: 추진조직)

진단개요	◆ 윤리경영 추진 조직 구축 현황에 대해 진단한다.
진단내용	 ◆ 윤리경영위원회 등 사외이사가 참여하는 이사회 산하조직 현황 ◆ 윤리경영 전담조직 및 담당직원 배정 현황 ◆ 윤리경영 유관조직의 연계 현황 및 정착 수준
진단대상자	 ◆ 윤리경영 최고 책임자 - 윤리경영위원회 현황, 참여수준, 주요 의결 사항 등 ◆ 윤리경영총괄부서 - 윤리경영 전담조직 구축 현황, 총 인원 대비 윤리경영 담당 직원 비율 등 ◆ 조직·부서별 윤리경영 실무 담당 이사회 산하조직 및 윤리경영 총괄부서와의 협업 현황 등

수준	기준
5	◆ 윤리경영위원회와 전사 윤리경영 추진조직이 정착단계에 이르러 유기적인 조직으로 활동하고 있다.
4	◆ 윤리경영 최고 책임자, 윤리경영 총괄부서, 조직·부서별 윤리경영 실무 담당 등을 주축으로 하는 전사 윤리경영 추진 조직이 운영되고 있다.
3	 ◆ 윤리경영 최고 책임자와 윤리경영 전담부서 및 담당자가 지정되어 있다. ◆ 윤리경영 유관 직원을 중심으로 전사 윤리경영 추진조직을 구축하고 있다. ◆ 전사적 윤리경영 협의체가 존재한다.
2	 ◆ 윤리경영 최고 책임자와 윤리경영 전담부서 및 담당자가 지정되어 있으나 실제 활동실적은 미비하다. ◆ 윤리경영위원회 조직이 존재한다.
1	◆ 윤리경영 추진 조직이 사실상 존재하지 않는다.

추진전략

<표 4.51> 윤리경영 진단매뉴얼(조직 및 시스템: 추진전략)

진단개요	◆ 윤리경영 추진 전략 수립 현황에 대해 진단한다.
진단내용	◆ 윤리경영 추진 마스터플랜 및 실행 프로그램 내역◆ 윤리경영 실행 프로그램의 범위 및 적합도
진단대상자	◆ 경영기획부서 및 윤리경영총괄부서 - 윤리경영의 경영전략 반영 수준, 윤리경영 추진 전략의 범위 등

수준	기준
5	◆ 윤리경영에 입각한 경영전략을 수립하여 윤리경영의 경영전략화 하고 있다.
4	◆ 윤리경영 추진전략의 실행이 다각도로 이루어지고 있다. ◆ 윤리경영이 주요한 경영전략의 하나로 구성되어 있다.
3	◆ 윤리경영 추진전략이 수립되어 있으며 이를 실행에 옮기고 있다.◆ 윤리경영 추진이 경영전략에 반영되어 있다.
2	◆ 윤리경영 추진전략 수립을 기획 중에 있다.◆ 윤리경영과 경영전략의 연계가 미비한 수준이다.
1	◆ 윤리경영 추진전략이 존재하지 않는다.

성과관리

<표 4.52> 윤리경영 진단매뉴얼(조직 및 시스템: 성과관리)

진단개요	◆ 윤리경영 확산에 대한 성과관리 현황을 진단한다.
진단내용	 임직원 윤리경영 교육 추진 및 시행 현황 임직원 윤리경영 확산 현황 윤리경영 성과평가 및 관리 현황 윤리경영 정착을 위한 제도 구축 및 성과보상 체계 현황
진단대상자	 ◆ 윤리경영총괄부서 - 세부 항목별 윤리경영 이행수준 등 임직원의 성과 관리 현황 (윤리방침 위반 현황, 윤리경영 우수사례 등) - 내부 신고자 보호 및 보상제도, 윤리경영 성과에 대한 보상체계 등 ◆ 교육담당부서 - 윤리경영교육 실시 현황 및 성과 ◆ 내부 임직원 설문조사 - 개별 임직원의 윤리경영 확산 수준, 윤리경영 성과보상 만족수준 등

수준	기준
5	• 인사고과 반영, 인센티브 제공 등 윤리경영 추진성과에 따른 다양한 성과보 상체계를 운영하고 있다.
4	◆ 윤리경영 추진 세부항목별 성과지표를 개발하여 관리하고 있다.◆ 우수성과에 대한 성과보상을 일부 시행하고 있다.
3	사이버 교육 등 다양한 형태의 윤리경영 교육을 실시하고 있다.→ 개별 임직원의 윤리방침 이행 수준에 대한 모니터링을 실시하고 있다.
2	◆ 윤리경영 교육을 시행하고 있으며, 윤리방침의 확산 수준을 점검하고 있다.
1	◆ 윤리경영 성과관리체계가 존재하지 않는다.

3. 실행프로그램:고객

고객만족

<표 4.53> 윤리경영 진단매뉴얼(고객: 고객만족)

진단개요	◆ 고객만족 및 보호에 대한 현황을 진단한다.
진단내용	 ◆ 고객 의견수렴 조직 및 채널 현황 ◆ 고객 의견 반영 절차 및 현황 ◆ 고객 만족도 수준 및 관리체계
진단대상자	 고객지원부서 고객 의견수렴 조직 및 채널 현황 경영기획부서 고객 의견 반영 절차 영업부서(고객접점부서) 주요 민원 내용, 고객만족 수준, 고객 불만대응 체계

수준	기준
5	◆ 고객의견을 경영활동에 적극적으로 반영하고 있다.◆ 고객관계경영이 정착되어 고객으로부터 절대적 신뢰와 인정을 받고 있다.
4	 고객의견의 이행수준을 점검하고 이에 대한 피드백을 제공하고 있다. 고객의견 청취를 위한 다양한 채널을 확보하고 있다. 고객에 의한 직원서비스평가를 시행하고 있다.
3	 고객만족도를 관리하기위한 담당자 및 전담조직을 구축하고 있다. 고객의견 수렴을 위한 채널이 존재한다. 고객서비스헌장을 제정하고 이를 준수하고 있다.
2	◆ 고객만족도의 중요성을 인식하고 고객만족도를 측정한다.◆ 고객의견 수렴은 고객 불만대응 수준에서 그치고 있다.
1	◆ 고객만족도 관리의 중요성을 인식하고 있지 않으며 고객만족도를 조사하고 있지 않다.

고객보호

<표 4.54> 윤리경영 진단매뉴얼(고객: 고객보호)

진단개요	◆ 고객보호 현황을 진단한다.
진단내용	 ◆ 제품 및 서비스의 신뢰성, 안전성 확보 ◆ 제품 및 서비스에 대한 교육 현황 ◆ 고객정보보호 현황
진단대상자	 고객지원부서 고객 서비스 이용 및 안전교육 현황, 고객 서비스점검 현황 등 영업부서(고객접점부서) 고객정보보호 수준, 제품 및 서비스의 품질, 신뢰성, 안전성 등 공개사항

수준	기준
5	 제품 및 서비스로 인한 의 고객의 안전 문제로 규제당국의 제재와 고객의 민원이 거의 발생하지 않는다. 제품 및 서비스에 신뢰성, 안전성에 대한 구체적인 정보를 공개하고 있다. 고객안전 문제가 발생할 경우 문제해결을 위한 대응시스템이 구축되어 있다. 고객정보유출의 가능성을 완전히 차단하고 있다.
3	 고객의 안전 문제로 규제당국의 제재와 고객의 민원 발생 빈도가 낮다. 제품 및 서비스의 신뢰성, 안전성에 대한 구체적인 정보를 공개하고 있다. 고객안전 문제에 대한 문제해결 및 보상체계가 구축되어 있다. 고객정보보호를 위한 관리체계가 구축되어 있다.
1	 고객의 안전 문제로 규제당국의 제재와 고객의 민원이 빈번하게 발생하고 있다. 제품 및 서비스의 신뢰성, 안전성 대한 고려나 평가를 시행하지 않는다. 고객의 정보가 빈번하게 외부로 유출되어 사회적 물의를 일으키고 있다.

4. 실행프로그램: 임직원

노사관계

<표 4.55> 윤리경영 진단매뉴얼(임직원: 노사관계)

진단개요	◆ 노사관계 및 임직원참여 현황을 진단한다.
진단내용	◆ 노동조합 및 노사협의회 운영현황◆ 임직원 의견수렴 현황
진단대상자	 ◆ 경영기획부서 임직원의 경영활동 및 의사결정 참여 현황, 주요 정보공개 현황 노사협의회 운영 현황 ◆ 노무담당부서 조합원 비율 및 대상, 주요 활동 등 노동조합관련 현황 임직원 고충처리 제도 및 실적 ◆ 내부 임직원 설문 노동조합 및 노사협의회에 대한 인식, 노사간의 신뢰 수준 등

수준	기준
5	◆ 노사간 신뢰관계가 정착되어 있다.◆ 모든 임직원이 적극적으로 기업의 목표를 달성하기 위하여 노력하고 있다.
4	 ◆ 노사간 신뢰관계가 형성되고 있다. ◆ 경영활동 및 의사결정 시 임직원의 의견을 반영하고 있으며 이를 모든 임직원과 공유하고 있다. ◆ 임직원 만족도를 관리하기 위하여 다양한 방법을 활용하고 있다.
3	 ◆ 노사가 서로의 중요성을 인식하고 있으며 신뢰구축을 위해 노력하고 있다. ◆ 노사협의회가 운영되고 있으며 주요 경영정보를 공개하고 있다. ◆ 정기적으로 임직원 만족도를 측정하고 있다.
2	◆ 노동조합이 적극적인 활동을 하고 있으나 노사갈등에 기초하고 있다.◆ 기업과의 정보교류가 원활하지 않은 상태이다.
1	◆ 노동조합, 노사협의회 등이 구성되어 있지 않다.◆ 기업이 모든 임직원의 경영참여에 대한 필요성을 인식하지 못하고 있다.

인적자원관리

<표 4.56> 윤리경영 진단매뉴얼(임직원: 인적자원관리)

진단개요	◆ 성과 보상 및 인사만족 수준, 교육훈련 등의 현황에 대해 진단한다.◆ 차별방지 및 소수자배려 현황을 진단한다.
진단내용	 ◆ 보상 및 승진 기준 및 시스템 현황, 성과보상 체계 ◆ 교육훈련 현황 및 성과 ◆ 임직원다양성에 대한 실태
진단대상자	 ◆ 인사담당부서 - 보상 및 승진의 기준과 심사조직, 보상 및 승진 시스템의 투명수준 - 임직원 차별예방 규정, 여성 및 장애인 고용 현황 및 채용계획 등 ◆ 노무담당부서 - 임직원 차별, 모성보호 사례, 성희롱 피해사례 등 - 출산휴가 및 휴직 규정, 관련 지원정책 등 - 임직원 직무교육, 경력개발 교육, 퇴직교육 현황 및 성과 ◆ 내부 임직원 설문 - 보상 및 승진의 공정성에 대한 인식, 교육훈련에 대한 만족도 - 차별에 대한 피해사례, 직장 내 성희롱 실태 및 임직원의 인식

수준	기준
	◆ 보상 및 승진의 기준이 모든 임직원의 절대적 신뢰를 얻고 있다.
_	◆ 임직원들이 인적자원관리체계를 통해 기업의 목표와 개인의 목표를
5	조화시키고 있다.
	◆ 임직원의 다양성 확보가 간부급으로 확대되어 있다.
	◆ 보상 및 승진의 기준이 현실을 반영하고 있다.
4	◆ 모든 임직원의 경력개발을 기업이 관리하고 지원한다.
	◆ 교육훈련에 대한 만족도를 측정하고 있으며 지속적으로 개선하고 있다.
	◆ 보상 및 승진의 기준이 공개되어 있으며 임직원들이 기준의 객관성 및
	평가과정의 공정성을 인지하고 있다.
3	◆ 인적자원관리를 위한 지원부서 또는 담당자를 임명하고 있다.
	◆ 임직원의 요구에 따라 교육훈련에 대한 지원을 실시하고 있다.
	◆ 임직원 다양성 확보를 위해 정부시책을 준수하고 고용을 확대하고 있다.
	◆ 보상 및 승진의 기준이 있으나 임직원에게 공개되어 있지 않다.
2	◆ 기업이 인적자원의 중요성을 일부 인식하고 있다.
	◆ 임직원들의 교육훈련의 필요성을 인식하고 있으나 지원이 부족하다.
	◆ 기업이 인적자원의 중요성을 거의 인식하고 있지 못하다.
1	◆ 교육훈련에 대한 회사의 지원과 임직원의 의지가 미비하다.
	◆ 여성 및 장애인 고용확대를 위한 시도가 이루어지지 않는다.

보건안전

<표 4.57> 윤리경영 진단매뉴얼(임직원: 보건안전)

진단개요	◆ 임직원 보건안전에 대한 현황을 진단한다.
진단내용	 사고 및 질병 대응 현황 진단 안전개선 현황 진단 기업의 보건안전 지원 현황 진단
진단대상자	 ◆ 보건안전담당부서 보건 및 안전관리 규정과 시스템, 규정준수현황 등 ◆ 노무담당부서 재해율, 유병률, 보건안전 지원 현황 등 ◆ 내부 임직원 설문 보건안전 전반에 걸친 인식조사 등

수준	기준
5	◆ 임직원의 보건안전을 종합적으로 관리하는 시스템을 갖추고 있다.◆ 기업이 보건안전에 대한 충분한 지원 및 보조를 시행하고 있다.
4	↑ 기업의 보건안전관리에 대한 개선노력이 실질적인 성과를 발휘하고 있다.◆ 임직원에 대한 정보를 축적하여 이를 관리하고 있다.
3	 보건안전에 관한 정확한 실태 및 현황파악이 되어 있다. 임직원 보건안전을 위한 충분한 홍보와 노력을 기울이고 있다. 기업이 보건안전에 대한 일정수준이상의 지원 및 보조를 시행하고 있다.
2	◆ 임직원의 보건 및 안전이 기업에 영향을 미친다고 인식하고 있다.◆ 다양한 관리 및 개선활동이 있지만 종합적으로 관리되지 못하고 있다.
1	 임직원의 질병을 관리하는 체계가 부족하며 관련 활동이 매우 제한적이다. 보건안전문제를 종합적으로 관리하는 전담조직이 없다.

5. 실행프로그램: 협력사

계약투명성

<표 4.58> 윤리경영 진단매뉴얼(협력사: 계약투명성)

진단개요	◆ 계약 투명성 관리 현황에 대해 진단한다.
진단내용	● 입찰 및 거래 과정의 투명성 확보 실태● 정부정책 등 거래 법규 준수 실태
진단대상자	◆ 계약 및 조달부서 - 전자입찰제도 시행 현황, 불공정 거래 신고제도 운영 실태 - 정부규제준수 실태 등

수준	기준
5	 ◆ 전자입찰제를 전면적으로 시행으로 법규 위반사례가 발생하지 않는다. ◆ 규제준수차원에서 정부기관의 신뢰를 얻고 있다. ◆ 거레업체의 만족도 및 계약투명성을 지속적으로 모니터링하고 있다.
3	 ● 투명성 확보를 위한 제도적 장치가 마련되어 있으며, 정부시책을 적극적으로 도입하고 있다. ● 전자입찰제를 일부 도입하는 등 입찰 및 거래의 투명성을 확보하고 있다. ● 거래업체에게 투명계약에 대한 안내와 협조를 요청하고 있다. ● 불공정 거래에 대한 신고 제도를 시행하고 있다.
1	 ◆ 계약투명성을 위한 활동이 거의 미비하며, 위반사례가 종종 발생한다. ◆ 정부규제를 준수하고 있으나 이를 위한 실질적인 제도적 장치가 미흡하다.

협력사관계

<표 4.59> 윤리경영 진단매뉴얼(협력사: 협력사관계)

진단개요	◆ 협력사 관리 및 지원 현황에 대해 진단한다.
진단내용	◆ 대금결제 기간 및 형태 ◆ 협력사 지원수준 및 범위
진단대상자	◆ 계약 및 조달부서 - 대금결제 기간 및 형태 - 공동 기술 및 연구개발, 시설 투자 등의 지원 사례

수준	기준
5	 합력사의 경영상황에 따른 탄력적인 대금결제를 시행하고 있다. 합력사와 공동으로 기술 및 연구개발을 실시하고 있다. 합력사 지원을 통하여 기업의 경쟁력을 상승시키고 있다.
3	◆ 대금결제를 현금결제로 시행하고 있다.◆ 관계법령에 근거하여 협력사에 교육, 기술이전 등을 실시하고 있다.
1	◆ 협력사를 거래에 기초한 관계로 규정하여 대금결제 이외의 지원을 하지 않 는다.

6. 실행프로그램: 일반사회

사회공헌

<표 4.60> 윤리경영 진단매뉴얼(일반사회: 사회공헌)

진단개요	◆ 사회지원 및 기여 등 사회공헌 현황에 대해 진단한다.
진단내용	◆ 사회공헌 활동의 범위 및 지원수준◆ 임직원의 사회공헌활동 참여수준
진단대상자	 ◆ 홍보담당부서 - 사회공헌활동 규모 및 현황, 사회공헌조직 구축 현황 - 임직원의 사회공헌 활동 참여 수준, 사회공헌 프로그램 사례 등 ◆ 내부 임직원 조사 - 사회공헌에 대한 인식 및 참여수준 등

수준	기준
5	 유관기관과의 협력을 통한 사회공헌 네트워크를 구축하고 있다. 기업특성을 반영한 사회공헌 테마프로그램을 실시하고 있다.
4	◆ 전사 사회공헌조직이 구축되어 있다.◆ 사회공헌 활동에 대한 사전/사후 평가를 통해 체계적인 관리를 하고 있다.
3	◆ 사회공헌 담당조직 또는 담당자가 지정되어 있다.◆ 각종 사회공헌을 기업차원에서 종합적으로 관리하고 있다.
2	 기업차원에서 산발적으로 사회공헌활동을 추진하고 있다. 사회공헌 담당 조직 또는 담당자가 지정되어 있지 않다. 기업차원의 사회공헌 정책이나 프로그램이 존재하지 않는다.
1	 기업이 지역사회에 대한 기여 및 봉사는 임직원 개개인의 일로 간주한다. 기업차원에서 사회공헌에 대해 검토하고 있지 않다.

정보공개

<표 4.61> 윤리경영 진단매뉴얼(일반사회: 정보공개)

진단개요	◆ 기업정보공개의 현황에 대해 진단한다.
진단내용	◆ 정보공개 항목 및 공개 현황 ◆ 공정공시 의무 불이행 사례 및 피해규모
진단대상자	◆ 홍보담당부서 - 정보공개율, 정보공개 항목 및 정보공개채널 구축 현황 - 공정공시의무 불이행 사례 및 손실규모 - 외부 이해관계자와의 커뮤니케이션 현황 등

수준	기준
5	◆ 대외적으로 기업정보를 공개하고 있으며, 기업투명성을 확보한 기업으로 인 정받고 있다.
4	 규제당국 또는 시민단체 등 주요 이해관계자가 요구하는 거의 모든 정보를 공개하고 있다. 보고서의 발간과 인터넷을 활용하여 기업의 정보를 공개하고 있으며, 지속 적인 업데이트를 시행하고 있다.
3	 ◆ 법규 수준 이상의 기업정보공개를 시행하고 있다. ◆ 임직원들의 기업정보공개에 대한 인식이 우수한 수준이다. ◆ 공정공시 등 정부가 정책적으로 추진하고 있는 기업정보공개정책을 준수하고 있다.
2	◆ 기업정보를 공개하고 있는 경우도 있지만 기본 원칙은 비공개이다. ◆ 임직원의 기업정보공개에 대한 인식이 낮은 수준이다.
1	 ◆ 기업정보 공개범위는 법으로 규정한 것으로 제한하고 있다. ◆ 규제당국이나 시민단체 등으로부터 투명성에 대한 의혹이 일고 있으나 정보를 공개하고 있지 않다.

7. 실행프로그램: 환경

환경경영

<표 4.62> 윤리경영 진단매뉴얼(환경: 환경경영)

진단개요	◆ 환경경영 현황에 대해 진단한다.
진단내용	◆ 환경관리조직 현황 ◆ 환경성과관리 현황
진단대상자	◆ 환경담당부서 - 환경경영체제, 환경경영조직, 환경성과관리 현황, - 환경성과 공개 현황, 자원효율성 향상 실태 등

수준	기준
5	◆ 환경성과평가 시스템을 구축하여 지속적인 성과관리를 실시하고 있다.◆ 자원효율성 향상에 대한 성과가 우수하며, 이를 지속적으로 공개하고 있다.
4	 ◆ 환경경영체제를 구축하여 운영 중에 있다. ◆ 환경성과를 외부에 공개하고 있다. ◆ 에너지 사용 효율 증대 등 자원효율성 향상에 대한 성과가 우수하다.
3	 • 환경관리조직이 존재하고 있으며, 환경성과를 관리하고 있다. • 환경경영체제 구축을 준비 중에 있다. • 에너지 사용 효율 증대 등 자원효율성 향상을 위한 노력을 시도하고 있다.
2	◆ 환경관리조직이 존재하나 실제 활동은 거의 미비하다.◆ 자원효율성 향상을 위한 노력을 시도하고 있지 않다.
1	◆ 환경관리조직이 존재하지 않으며, 환경성과를 공개하고 있지 않다.

환경위험관리

<표 4.63> 윤리경영 진단매뉴얼(환경: 환경위험관리)

진단개요	◆ 환경적 위험관리 실태에 대해 진단한다.
진단내용	◆ 환경법규 준수 현황◆ 환경위험 대응 현황◆ 주변지역 환경사고 방지 현황
진단대상자	 환경담당부서 법규 준수 현황, 법규 수준 이상의 능동대응 현황, 환경위험 대응전략 환경사고 사례, 환경사고 방지 대책 등

수준	기준
5	◆ 환경위험관리를 통해 새로운 수익기회를 창출하고 있다.
4	↑ 자발적으로 환경위험을 지속적으로 모니터링하고 있다.◆ 환경사고에 대한 위험성이 매우 낮은 수준이다.
3	 환경위험 대응전략을 수립하여 이를 시행하고 있다. 법규 준수 이상의 능동적인 대응을 하고 있다. 환경사고에 대한 위험성이 낮은 수준이다.
2	 환경위험요인에 대한 분석이 이루어지고 있다. 환경법규 위반사례가 거의 없다. 환경사고에 대한 위험성이 보통 수준이다.
1	 • 환경위험에 대한 대응이 이루어지지 않고 있다. • 환경법규 위반사례가 종종 발생하고 있다. • 환경사고에 대한 위험성이 매우 높다.

제5장

모기업-협력사 윤리경영 유인모델

제5장 모기업-협력사 윤리경영 유인모델

모기업의 윤리경영 추진을 협력사로 확산하기 위한 과정은 [그림 5.1]과 같다. 협력사의 경우 규모의 영세성, 담당조직의 부재 등으로 정부투자기관 등의 대형 공기업과 유사한 수준의 윤리경영을 추진하는 데는 현실적으로 제약조건이 많다. 따라서 모기업에서 협력사의 윤리경영을 유도할 수 있도록 교육, 지원, 모니터링 하는 등의 유인 모델이 필요하다.

해외 선진 사례를 살펴보면 협력사 선정에 있어 윤리구매(Ethical Sourcing)를 제도화한 사례를 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 국내 실정에 비추어 볼 때 윤리구매를 당장 제도화하는 것은 적합하지 않기 때문에 본 연구에서는 협력사 대상 교육 및 지원, 협력사 대상 모니터링 및 개선 요구를 거쳐 협력사 윤리경영 수준을 평가하고, 협력사 선정 시 윤리구매를 제도화 할 수 있는 모기업-협력사 윤리경영 유인모델을 제시하고자 한다.

윤리경영 유인모델은 제4장에서 제시된 공기업 윤리경영 모델을 기반으로 협력사의 현실성에 비추어 약식모델을 구성하고 이 모델을 협력사로 확산하는 형태로 구성되어 있 다.

[그림 5.1] 모기업-협력사 윤리경영 유인 체계

1. 윤리경영 보급 및 확산

협력사 대상 교육 및 지원을 실시하는 1단계에서는 윤리경영을 협력사에 보급·확산하는 과정이다. 주요 실행 프로그램으로는 협력사 윤리경영 교육시행 및 지원을 들 수 있다. 정부투자기관 등 모기업은 협력사와 밀접한 관계가 있는 바 이들의 윤리경영 추진이 궁극적으로 모기업의 윤리경영 추진을 가속화 할 수 있음을 인식하고 협력사 교육 및 지원을 통해 윤리경영을 확산하여야 한다. 이 실행 프로그램은 협력사 윤리경영 확산 시작시점으로부터 1~2년 동안 실시하는 것이 적합하다.

1.1 윤리방침 제정 권고 및 지원

윤리경영 방침 제정을 지원하기 위해서는 제4장에서 제시한 '윤리방침' 항목에 따른 단계별 실천프로그램을 협력사에 보급하여야 한다. 각 모기업별로 주요 협력사를 중심으로 하여 윤리헌장 및 강령을 제정하고, 윤리경영 실천 지침을 제정하며, 윤리경영 실천 서약을 유도하는 것이 필요하다. 이러한 윤리경영 유도과정은 윤리방침수립의 도입단계(1 단계)에 해당하는데, 이 단계를 협력사에서 도입할 수 있도록 모기업에서 지원하는 것이 윤리경영 보급 및 확산에 있어 가장 선행되어야 할 과제이다. 비교적 규모가 큰 협력사의 경우 확산 및 정착단계로의 발전도 단계적으로 유도할 필요가 있다.

또한, 윤리경영에서 CEO의 의지는 가장 중요한 부분인 만큼 CEO의 윤리경영 천명 (闡明)을 유도하고 동시에 임직원의 윤리경영 동기를 부여하는 것이 필요하다. 국내외 윤리경영 리더십을 확보하는 것은 규모가 작은 기업에서는 다소 무리가 있을 수 있으므로, 개별 기업의 역량과 CEO의 의지에 따라서 선택적으로 유도하는 것이 필요하다.

1.2 윤리경영 교육 실시

협력사의 윤리방침 수립을 유도한 이후에는 윤리경영을 협력업체 경영진 및 실무자를 대상으로 하는 윤리경영 교육을 실시하는 것이 바람직하다. 이를 통해 협력사가 윤리방침 수립에 그치는 상황에서 벗어나 자체적으로 윤리경영을 추진할 수 있는 계기를 마련할 수 있다. 교육의 내용으로는 일반적인 윤리경영에 대한 내용에서부터 모기업-협력사간의 윤리경영에 대한 우수 사례 및 실패사례 등이 있다.







1996년 잡지 <라이프> 6월호에 게재된 사진 한 장은 스포츠용품산업의 거인 나이키를 곤경에 빠뜨렸다. 나이키의 마크가 선명하게 새겨진 축구공을 웅크리고 앉아 꿰매고 있는 12세 파키스탄소년의 모습을 찍은 사진과 자기의 손가락보다 더 큰 바늘로 축구공을 만들고 있는 3살짜리 인도의 아기 사진은 많은 미국인들에게 엄청난 충격을 주었으며 아동노동을 사용하던 여러 비도덕적인다국적기업들에게도 쇼크를 주었다.

이로 인해 나이키는 NGO와 사회단체로부터 지탄을 받았고 이 같은 회사 이미지 실추로 대규모 불매운동과 함께 소비자의 외면을 받았다. 그 결과 1997년 영업이익은 37%가 감소했고 주가도 급락했다.

그 후로 나이키는 회장 스스로가 사과하고 다시는 아동노동을 사용하지 않겠다고 약속했으며 마케팅 비용만큼 외주공장 관리에 돈을 쏟아 부었다. 또한 하도급공장을 선정할 때 비용 외에 작업 환경, 아동고용여부 등을 고려하였고 나이키 협력업체는 이런 기준을 엄격하게 지켜야 했다.

검증된 생산자에게 우선권 제시

영국 슈퍼마켓에 판매되는 차(tea)는 윤리구매(Ethical Sourcing)를 이행한 경우 프리미어 상표가 부착된다. 이러한 인증제를 실시한 후, 5년 전 60%이던 인증된 생산자가 지금은 90%가 되었다. 즉, 인증된 업체 등록이 노동기준을 향상시키고, 생산자에게 동기부여를 하고 있다고 볼 수 있다.

공급망 데이터를 통한 국가협력업체 선정

오스트레일리아에서 the Cole Myers Group와 David Jones에 포함된 20개 메이저 의류 소매상은 2002년 윤리적 소매상(ethical retailers)을 위한 코드에 등록했다. 이들 소매상등은 지금 오스트레일리아 의류와 신발 호주조합(TCFUA)에 국가 협력업체(suppliers)로서 제품을 공급한다. 공급자와 생산자를 위한 정보와 함께, 조합은 세부적인 공급망 데이터를 가지게 된다.

2. 윤리경영 모니터링 및 개선 요구

협력사 대상 모니터링 및 개선요구를 실시하게 되는 2단계에서는 윤리경영 교육 및 지원에 대한 모니터링 및 피드백 단계로서 윤리경영 교육성과를 파악하고, 이를 통해 협력사의 윤리경영 취약 부분을 진단하는 등의 실행 프로그램이 필요하다. 이 실행 프로그램은 윤리경영 확산 시작 2~3년간 실시하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

윤리경영 보급 및 확산이 어느 정도 정착된 이후에는 윤리경영 확산 수준에 대한 모니터링과 진단결과에 따른 개선 요구가 필요하다. 아직까지 우리나라에서는 그 사례를 찾아볼 수 없으나 이미 글로벌 기업들은 협력사와의 윤리구매(Ethical Sourcing)를 실시하고 있는 실정이다. 윤리경영 모니터링 및 개선 요구 단계에서는 윤리구매를 실시하기 전에이러한 글로벌 기업들의 사례에 기반을 둔 협력사 진단 체크리스트를 적용하여 윤리경영진단 및 항목별 피드백을 실시함으로서 협력사의 윤리경영 추진을 더욱 가속화시킬 수있다.

Some evidence demonstrated Strong evidence dem ed with effective implementation Supplier Performance 6.1 Child Labour 6.1.1 Does the sur supplier have a written policy stating that it will not employ children 6.1.1 Does the supplier nave a written policy stating treat a will not employ stating below the legal minimum age for employment?
6.1.2 Does the supplier have and use a documented procedure to prevent underage children from being hired for work on the supplier's premises?
6.1.3 Does the supplier see originals at hiring stage keep copies of documents that Section 6.7 Score 6.8 Payment / re-numeration er have a system in place that ensures that employees understar itely verify the age of its employees? neir employment conditions, including the terms of their payments, prior to entering into 6.1.4 Does the supplier regularly monitor its business to ensure no child labour used? Does the supplier provide employees with regular written information (e.g., Pay 6.1.5 Is there evidence of children below the legal minimum working age working for th slips) showing how their pay is calculated (including basic, overtime, other benefits/bonuses and deductions)?

6.8.3 Does the supplier demonstrate compliance with national laws on the payments in 6.1.6 If underage child labour has/is employed by the supplier, are there documented policies or programmes that assist underage children found working for the Supplier ? (Note: Actions should be taken in the best interest of the child) nakes to its employees for standard time, overtime, and employment entitlements / Section 6.1 Sco 8.8.4 Does the supplier have systems and records in place to ensure that the payment 6.2 Forced Labour 6.2.1 Does the sup to its employees are fair (haying regard to the type of work performed and the market age for the work as well as any statutory minimum wage for the country concerned? or compulsory labour? 6.2.2 Does the supplier require employees to deposit money or their identity papers (such as passports or birth certificates) during employment? 6.8.5 Does the supplier ever withhold or delay the payments to its employees? Yes = 0 Yes = 0 No = 2 6.8.6 Does the supplier ever make deductions (for disciplinary purposes) from the 6.2.3 Does the supplier have a documented procedure concerning the resignation of payments owed to its employees? Yes = 0 employees that shows they are free to leave after giving reasonable notice No = 2 6.8.7 If the supplier provides a loan scheme to its employees, is the rate of interest charged and the Terms & Conditions reasonable? Section 6.8 Sco 6.9 Individual conduct (bribery & corruption)

[그림 5.2] 영국 Vodafone사의 협력사 체크리스트 사례

<표 5.1> PHILIPS社의 협력사 윤리경영 체크리스트

A.1 GENERAL		
	최고 경영자는 최소한 환경, 보건, 안전, 아동 노동, 강제 노동, 차별, 보상,	
A.1.1	근로 시간에 대한 정책을 마련하여 승인하였는가?	
	이러한 정책들은 모든 관련 국내법 및 규정, 국제 노동기구의 조약 138에	
A.1.2	부합하는가?	
A.1.3	이러한 모든 임직원들에게 확실히 전달하고 이해시키고 있는가?	
	이러한 규칙들을 회사의 공급사들과 하청업체들이 체계적으로 잘 알고 지킬	
A.1.4	수 있도록 하는가?	
	모든 범주의 직원들이 사용할 수 있는 효과적인 쌍방향 커뮤니케이션	
A.1.5	시스템을 가지고 있는가?	
A.2 CHILD LABOUI		
A.2.1	채용 과정에서 직원의 나이를 효과적으로 확인하고 있는가?	
A.2.2	최연소 직원들은 법적 요건 및 ILO 조약 138에 부합하는가?(부적격)	
	ILO 138을 고려하며 단계별 시정 조치 계획을 가지고 즉각적인 정정 조치를	
A.2.3	준비했는가?	
	18세 이하 청소년 직원들이 고용되어 있다면 이들은 위험한 작업 또는 야간	
A.2.4	근무에 참여하는가?	
	다음 자료들이 있는가?	
A.2.5	i) 직원 신분증과 개인 정보 파일 ii) 별도의 청소년 직원 등록증	
A.3 FORCED LABO		
A.3.1	법적요건 준수에 대한 모든 임직원들과 공식적인 계약이 있는가?	
A.3.2	강제노동시행과 관련된 어떠한 증거가 존재하는가?	
A.3.3	임직원에 대한 언어적/육체적 폭력이 배제되고 있는가?	
A.3.4	임직원의 의지가 어떠한 경우라도 제한되지 않고 존중되는가?	
A.3.5	질병, 일시적 장애등의 경우에 업무를 중단하는 것이 허용되는가?	
A.4 HEALTH & SA		
A.4.1	직원, 계약직원의 보건 안전을 도모하는 방법과 부정적인 환경 영향을 최소화	
,	하는 내용이 담긴, 회사 최고 경영자가 승인한 보건 안전 정책이 있는가?	
A.4.2	협력사는 부상 및 재산 손괴를 예방하는 실제 활동을 실시하는가?(예, 비상등	
7 1.1.2	설치, 소화기 설치)	
A.4.3	작업상의 위험한 프로세스에 참여하는 직원들에게 교육 및 안전장비를	
71.1.0	제공하는가?	
	협력사는 직원들이 스스로와 타인의 보건 안전에 대한 책임을 알 수 있고	
A.4.4	작업 중 보건, 안전, 환경 문제에 대한 적절한 역량을 갖출 수 있도록 하는	
	교육을 적절히 제공하는가?	
A.4.5	작업대, 위생 관련 장소, 주거 시설 등 직원의 소재와 관련된 모든 장소는	
7.4.0	사람의 보건 안전 리스크, 오염 리스크, 전기 위험이 없는가?	
A.4.6	비상 계획은 가장 최근 설비 레이아웃에 따라 업데이트 되어, 게시되었으며,	
A.4.0	모든 직원들이 이에 대한 정보를 구할 수 있고 효과성 테스트를 거쳤는가?	
A.4.7	직원들이 언제, 어디에 있든지 필요한 도움을 받을 수 있는 적절한 의료지원을	
	받을 수 있는 여건이 마련되어 있는가?	
A.4.8	국내 관련 규정과 회사 보험 규정에 부합하는 화재 방지 시스템이 마련되어	
	있는가? 그 시스템은 전체 회사와 부속 시설을 커버하며 시험되고, 완벽하게	
	기능하는가?	
A.4.9	보건안전 관련 사고의 효과적인 예방을 위한 시스템이 마련되어 있는가?	
A.4.10	다음 자료는 있는가?	
L		

	i) 관련 보건안전 교육 기록 ii) 사고 기록 iii)직원 의료 기록
A.5 DISCRIMINATION	
A.5.1	종교, 인종, 성별과 관계없이 직원 고용과 업무에 동등 대우를 하는가?
A.5.2	회사는 비차별 관련 적용가능한 규칙을 받아보고 이해하도록 하는가?
A.6 WORK HOURS	
A.6.1	개별 근무 시간 모니터를 위한 적절한 컨트롤 시스템을 가지고 있는가?
A.6.2	일/주/달의 최대 근무 시간은 관련 법 규정과 부합하는가?
A.6.3	일/주/달 평균 및 최대 잔업가능 시간은 관련법과 부합하는가?
7.0.0	직원들은 법적 요건에 따라 휴식, 주중 휴무일, 휴가신청, 유무급 휴직을
A.6.4	신청하여 받을 수 있는가?
	다음 자료가 있는가? I) 근무 시간 기록, ii) 직원 자발적 진술서
A.6.5	iii) 휴가(연월차)와 휴직 기간(병가 등) 기록
A.7 COMPENSATION)N
A.7.1	잔업 수당, 직원 복지, 급여 공제를 포함한 보상제도는 관련법에 부합하는가?
A.7.2	전 임직원들이 급여 계산법이나 규칙을 잘 알고 이해하게 하는가?
A.7.3	모든 범주의 직원들이 국내 보상제도에 따라 제대로 계산된 임금을 받는가?
A.7.4	모든 보상은 시간 어기는 일 없이 편리한 방법으로 주기적으로 제공되는가?
A.7.5	모든 보상 기록을 볼 수 있는가?
A.8 ENVIRONMENT	
A.8.1	공급사는 환경 조직을 갖추고 있는가?
A.8.2	그 조직은 ISO 14001인증을 받았는가? 최종 진단일은 언제이며 진단 기관은
A.0.2	어디인가?
A 0 0	협력사는 ISO 14001을 정기적으로 재인증 받는가?(제3기관에 의해 최소
A.8.3	2년에 한번) 또한 진단 기관은 어디인가?
A.8.4	협력사는 환경 전략/정책이 있는가?
4.0.5	협력사는 환경 프로그램/로드맵을 가지고 있는가? 이런 자료는 서류정리 되어
A.8.5	있으며 고객의 요구 시 제공되는가?
A.8.6	협력사는 환경 보고서는 발간하며 고객에게 배포하는가?
	협력사는 환경 요건 부합 여부를 보기위해 하청업체에게 모든 입고 자재에
A.8.7	대한 자료요청을 하며 관련 테스트를 실시하는가?
A.8.8	협력사에 대한 하청업체중 ISO 14001 인증을 받는 회사는 몇개인가?
	금지 물질이 내부적으로나 고객사에서 발견되었을 때 하청업체와 고객사에
A.8.9	대한 조치는 취해지는가?(고객사 정보 제공 계획, 제제 조치, 시정 및 예방
	조치 등)
	협력사는 하청업체에 금지 물질이 공급하는 자재에 함유되어서는 안된다는
A.8.10	사실을 알리는가? 이러한 요구사항들이 하청업체에 대한 제품 시방서에
71.0.10	열거되어 제공되는가?
	할경 스펙은 제포 프로세스 종료단계에서 확인되는가? 그 타당성은 품질 관리
A.8.11	계획(QCP)에 포함되는가?
	금지 물질이 확인되면 관련 물품은 고객사와 관련 공급 사슬로부터 회수되어
A.8.12	대 기 프로 가 가는 다른 보는 물 다른 보고 가 가 든 분 등 다 가 를 보고 가 가 가 다 되었다. 대 전에 따라 폐기되는가?
	화학 물질 함량 테스트가 현장에서 실시되는 경우 시험 장비는 보정되는가?
A.8.13	그리고 시험하는 인력은 교육을 받은 사람인가?
A.8.14	화학 시험이 외부에서 실시되면 실시 외부 기관은 어디이며 공인 기관인가?
A.8.15	협력사는 제조 프로세스 중 입고 물질과 자재의 이동을 추적하는 시스템을
	구추고 있는가?
	X + ME/1:

<표 5.1>은 PHILIPS사의 협력사 진단 체크리스트이다. 주요 구성항목은 경영일반, 아동노동, 강제노동, 임직원 보건안전, 차별금지, 노동시간, 보상, 환경관리 등으로 구성되어 있으며, 5점 척도를 취하여 개별 항목의 수준을 진단한다. 이들 글로벌 기업은 이러한 진단 체크리스트를 협력사 선정대상 로 선정될 기업에게 제출하도록 요구하여, 일정 수준이상 도달치 못하면 협력사 선정을 취소하는 등의 방식을 취하고 있다.

<표 5.2>는 공기업 윤리경영 모델에 근거한 협력사 체크리스트이다. 글로벌 스탠다드를 지향하되, 국내 실정에 맞도록 개발되었다. 이 체크리스트는 제4장의 윤리경영 모델과유사하게 방침(Code of Conduct), 조직 및 시스템(Organizational Structure), 이해관계자로 구성되어 있으며, 이해관계자는 고객(CUstomer), 임직원(EMployee), 일반사회(SOciety), 환경(ENvironment)으로 구분된다. 또한 기업의 특성에 따라 적용할 수 있도록핵심지표와 부가지표로 구분하였다. 핵심지표(Core Index)는 윤리경영 추진에 있어 필수적으로 검토해야할 지표이며, 추가지표(Additional Index)는 국내 공기업의 업종별, 규모별상황을 반영한 지표이다. 이를 통해 모기업은 이 체크리스트를 활용하여 협력사의 전반적인 윤리경영 수준을 모니터링 할 수 있을 뿐 아니라 방침, 조직 및 시스템, 이해관계자등 부분적인 진단을 통해 협력사에 피드백 할 수 있다. 또한, 모기업의 윤리경영 추진에 있어 협력사 측의 의견수렴과정 역시 중요하다. 이를 통해 모기업의 협력사 윤리경영 유인에 대한 문제점을 파악하여 개선을 시행하고, 협력사에 윤리경영을 확산하는 과정이 필요하다.

협력사 진단 체크리스트는 5점 척도로 평가하도록 설계되어 있으며, 협력사의 현실에 맞추어 핵심지표와 부가지표로 구분하여 설계되었다. 모기업은 이 체크리스트에 기반을 둔 설문조사, 인터뷰 등을 통해 협력사의 윤리경영 수준을 진단하고 이에 따른 맞춤식 교육을 실시할 수 있으며, 각각의 협력사에서 부족한 부분에 대한 진단을 실시하여 협력사에게 개선을 요구할 수도 있다. 또한 이 체크리스트를 이용하여 협력사의 윤리경영 수준을 평가하는 작업이 가능하다. 부가지표는 협력사 수준에 맞추어 반영하되 가점형태의 평가가 이루어져야 한다. 현재 우리나라에는 이러한 협력사 평가가 거의 이루어지지 않고 있는 것이 현실이나 해외 선진기업의 경우 협력사에 이러한 정보를 요구하는 것은 이미정착되어 있다.

협력사의 경우 사실상 모기업에 전적으로 의존하는 경우가 대부분이다. 따라서 모기업의 주요한 이해관계자중의 하나인 협력사 관계 역시 모기업의 윤리경영 추진에 있어 중요한 요인이 된다. 이에 모기업의 협력사 대상 계약투명성, 협력사 관리에 관한 내용을 협력사로부터 의견을 수렴하는 과정 역시 필요하다.

<표 5.2> 협력사 진단 체크리스트

구분			진단항목
방침	CC1	핵심	◆ 윤리경영 방침의 구축현황은 어떠한가?
조직	OS1	핵심	◆ 윤리경영 조직 또는 담당자가 존재하는가?
및	OS2	핵심	◆ 임직원 대상 윤리경영 교육을 실시하고 있는가?
시스템	OS3	부가	◆ 윤리경영 성과관리체계는 어떠한가?
7 711	CU1	핵심	◆ 고객의견을 수렴하고 이를 경영프로세스에 반영하고 있는가?
고객	CU2	부가	◆ 고객정보보호, 제품(서비스)정보공개 등 고객을 위한 정책이 존재하는가?
	EM1	핵심	◆ 임직원 차별금지 등 인권방침이 존재하는가?
임직원	EM2	핵심	◆ 공정한 임직원 성과보상이 이루어지고 있는가?
	ЕМЗ	부가	◆ 노사협의체 등 노사간 정보공유채널이 존재하는가?
	EM4	부가	◆ 보건안전 방침이 존재하고 성과관리가 이루어지고 있는가?
	SO1	핵심	◆ 기업의 윤리적 책임과 관련된 소송연루, 불매운동유발, 각종 분쟁 등의 사례는 어떠한가?(최근 3년간)
일반사회	SO2	부가	◆ 사회공헌활동을 적극 추진하고 있는가?
	SO3	부가	◆ 외부 이해관계자와의 커뮤니케이션은 적극 추진하고 있는가?
	EN1	부가	◆ 환경사고, 법규위반 및 소송연루 사례는 없는가?(최근 3년간)
환경	EN2	부가	◆ ISO14001 등 환경경영시스템을 구축하였는가?
	EN3	부가	◆ 환경친화기업 지정 등 인증·수상실적은 어떠한가?

<표 5.3>은 협력사 피드백 체크리스트이다. 이 체크리스트는 공기업 윤리경영 모델의 이해관계자 실행프로그램 중 협력사 부분을 기반으로 작성되었다. 모기업과의 도급계약에 있어 협력업체의 윤리경영 수준을 반영하는지의 여부, 모기업의 불공정거래 사례의 존재 여부 등에 대한 의견을 협력사로부터 전달받아 모기업의 윤리경영 추진조직이 이러한 비 윤리적인 관행을 개선해 나가도록 하는 과정이다.

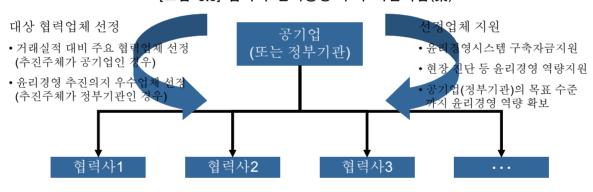
<표 5.3> 협력사 피드백 체크리스트

구분	진단항목	Υ	N
계약투명성	◆ 윤리경영 추진에 따른 인센티브 제도가 존재하는가?		
	◆ 불공정 거래로 인하여 계약 시에 불이익을 받은 사례가 있는가?		
	◆ 상대적인 지위를 이용하여 부당한 계약 이행을 요구받은 적이 있는가 ?		
협력사관리	◆ 모기업에서 협력사의 만족도를 측정하고 있는가?		
	◆ 협력사 지원·보호 프로그램을 적극적으로 운영하고 있는가?		
	◆ 생산 활동에서의 규제 준수 등에 대한 교육을 실시하고 있는가?		
	◆ 지역사회 소속업체, 중소·여성기업과의 거래 우대정책이 있는가?		

3. 협력사 윤리경영역량 강화

1, 2단계에 걸쳐 협력사에 대한 윤리경영 확산을 실시한 이후에는 모기업의 자금 및 기술력 지원을 통해 협력사를 대상으로 직접 윤리경영 진단 및 개선을 실시하여 협력사가 윤리경영시스템을 구축할 수 있도록 지원하는 사업이 필요하다. 현실적으로 이러한 부분은 공기업 스스로 추진하기에는 예산활용 등의 제약조건이 존재하므로 정부 정책의 보완을 통해 공기업이 이러한 지원사업을 자율적으로 추진할 수 있도록 하는 제도적 장치가 필요하다. 이와 함께 협력사 선정 시 윤리경영 수준을 반영하는 윤리구매(Ethical Sourcing)의 도입 및 제도화가 필요하다.

3.1 협력사 윤리경영구축 지원사업



[그림 5.3] 협력사 윤리경영 구축 지원사업(案)

- 윤리경영 구축 지원사업 예산 확보 및 실행에 대한 자율성이 확보되어야 함
- 정부차원의 윤리경영 구축 지원을 위한 제도적 장치가 선행되어야 함

협력사 윤리경영구축 지원사업의 주체는 크게 모기업인 공기업과 정부기관이 될 수 있다. 주체가 모기업이 되는 경우 자신의 경쟁력 강화를 위하여 자발적으로 협력사의 윤리경영 역량을 끌어올리는 형태가 되며, 정부기관이 주체가 되는 경우는 제3자의 입장에서 협력사의 역량강화를 위해 각 공기업 협력사가 되는 업체에 지원을 통해 자발적으로 윤리경영 역량을 끌어올리는 형태가 된다. 따라서 대상 협력업체 선정에 있어 공기업이지원사업의 주체가 되는 경우는 자사와의 거래실적을 감안한 협력업체를 선정하는 것이바람직하며, 정부기관이 주체가 되는 경우는 윤리경영 추진의지를 정부기관에 밝힌 업체중 우수한 업체를 선별하는 것이 바람직하다.

이러한 과정을 통해 윤리경영 구축 지원사업 대상으로 선정된 업체는 사업주체인 공기업(또는 정부기관)으로부터 윤리경영시스템 구축을 위한 사업비를 지원받게 되며 공기업 임직원 또는 각 분야별 전문가 집단으로부터 윤리경영 역량에 대해 지원받게 된다. 이들 업체는 공기업(또는 정부기관)이 요구하는 수준으로 자사의 윤리경영을 발전시켜야 할책임이 있다.

이 사업에는 두 가지 전제조건이 필요하다. 현재 특정업체를 대상으로 윤리경영을 지원하기 위한 법적, 제도적 장치가 존재하지 않기 때문이다. 따라서 협력사 윤리경영구축 지원사업의 성공적인 정착을 위해서는 첫째로 윤리경영 구축 지원사업의 예산 확보 및 사업 추진에 대한 공기업의 자율성이 확보되어야 하며, 둘째로 정부차원의 윤리경영 구축 지원을 위한 제도적 장치의 도입이 선행되어야 한다.

3.2 윤리구매(Ethical Sourcing) 도입

해외선진기업들은 사회적 책임관점에서의 윤리경영 실천방안으로 협력업체에 대한 윤리구매(Ethical Sourcing)를 시행하고 있다. 그러나 우리나라기업에게 있어서 윤리구매는 그 단어조차 생소한 듯 하다. 윤리구매는 협력업체의 윤리경영을 유도하기 위한 것으로 노동자의 인권을 주요 관심사로 하는 협력사 관리전략이다. 구체적으로는 공급망(supply chain)내에 존재하는 협력업체 노동자들의 권익이 보장되는 것을 목표로 하고 있다.

현재 국내 협력사 선정 방식에는 윤리경영 성과에 대한 평가부문은 그 사례가 존재하지 않는다. 그러나 윤리경영이 기업경쟁력 제고 차원으로 점점 확산되고 있는 세계적 추세에 부합하기 위해 윤리구매(Ethical Sourcing)는 필수적인 부분이 될 것이다. 협력사윤리경영 유인모델 중 1,2단계를 통해 충분히 협력사에게 윤리경영에 대한 교육과 진단을 실시하였기 때문에, 시행시기에 대한 조율이 필요한 것은 사실이나 결과적으로 윤리경영을 협력사 선정 시 반영하는 윤리구매의 제도화가 궁극적으로 협력사들의 윤리경영 수준을 한 단계 끌어올릴 수 있는 효과적인 방법이 될 것이다.



[그림 5.4] 윤리구매의 발전과정

최근 해외선진사의 윤리경영 모델을 분석한 결과, 자사의 윤리경영 모형을 협력사로까지 연계하여 윤리구매전략으로 확대하는 경우가 많다. 즉, 윤리구매는 기업의 사회적책임을 이행함에 있어서 윤리경영의 실천모형으로 제시되고 있는 것이다. 따라서 기업은 윤리구매를 통해, 협력업체가 좋은 품질의 제품을 생산할 수 있도록 종업원들에게 적절한보상이 가능한 수준의 원가를 보상해 줘야 한다. 이는 협력업체가 종업원들의 인권을 보장하고 양질의 제품을 생산하는 시발점이 되고 기업은 협력업체로 인한 위험을 관리할수 있게 된다. 예를 들어, 커피전문점으로 유명한 '스타벅스'는 윤리구매를 통해 커피생산자에게 충분한 원가를 보상해 줌으로써 협력업체의 도산을 막아 양질의 제품을 공급받고안정적인 생산량 확보로 오히려 원가안정을 꾀하고 있다. 자사의 제품이 경쟁업체에 비해다소 비싸지만 자신들의 윤리구매전략에 대해 소개함으로써 소비자들의 지지를 끌어내고있다. 결국, 윤리구매는 기업의 윤리경영을 반영하는 사회적 책임의 문제일 수 있지만 장기적으로는 기업의 경쟁력 강화 차원에서도 그 필요성이 있다.

윤리구매를 도입할 때 자체적인 시스템을 구축하여 적용하는 경우도 있지만 협력업체에게 외부인증기관으로부터 SA8000 같은 인증을 요구함으로써 노동과 인권에 대해 감시하는 경우도 있다. SA8000(Social Accountability Standard)은 1997년 미국 노동부 산하근로문제 연구 기관인 SAI(Social Accountability International, 전CEPAA)에 의해 제정된

근로자 노동환경 인증시스템 규격으로 아동노동, 보상, 차별, 강제노동, 근로시간, 보건 및 안전, 단결권 및 단체교섭권 및 근로 경영시스템에 대한 요구사항을 포함하고 있다. 인증절차는 기업상태를 나타낼 수 있는 관련서류를 제출한 후, 예비심사를 받는다. 그리고 인증감사기관으로부터 인증심사를 받는다. 인증지속기간은 3년이며 3년에 1번씩 재인증이 요구되고, 인증 받은 후에도 6개월 간격으로 사후관리심사를 받아야 인증자격이 유지된다. SA8000의 인증을 받은 기업 수는 2005년 6월 기준, 45개국 52개 산업에서 710개 기업이 인증을 받았고, 국내 인증 기업은 4개사로 주로 아직 그 수가 미비하다.

SA8000은 국제노동기구(ILO: International Labor Organization)의 고용 및 근로기준이 잘 실행되는 것을 목표로 관련 내용을 기준으로 정하고 외부인증기관으로부터 인증을 받는다는 점에서 신뢰성 확보측면에서 유리할 수 있다. 하지만 부분의 기업에서 인증비용을 협력업체에 전가하고 있어 중소기업이나 영세한 사업장에서는 바에 대한 부담을 줄수 있다.

윤리구매시스템을 기업자체적으로 구축하거나 외부인증을 받는 것과는 별도로 기업, 노동조합, NGOs가 공동으로 파트너십을 형성하여 윤리구매를 실천하는 경우도 있다. 대 표적인 예로 영국에서 디자인 된 ETI(Ethical Trading Initiative)를 들 수 있는데, ILO의 근 로기준에 근거하여 작성된 고용과 노동조건에 관한 글로벌 기준을 바탕으로 기업, 노동조 합, NGOs 단체가 공동으로 만들어 낸 일종의 파트너십 이라 할 수 있다. ETI는 1990년 대 후반, 개발도상국에 협력업체를 둔 영국의 식품 및 의류회사는 협력업체의 노동권 문 제로 인해 매출에 영향을 입자 협력업체에게 최소한의 노동기준을 제시하고 그 기준에 따라 행동하도록 요구하였다. 그러나 이행과 관련된 신뢰성에 의문이 생기자 공공의 사회 조직을 구축할 필요성을 느끼고 1998년 기업, 국제노동조합, NGOs가 참여하여 ETI-Base Code를 제정하였다. ETI에 참여한 기업은 국내법 및 국내적용 노동법을 준수해야 하며, 일정기한 내에 협력업체에게도 ETI-Base Code를 충족시킬 것을 요구해야 한다. 또한 그 실행의 적절성은 독립된 3자의 검증에 의해 평가되고, 평가결과에 대해서는 매년 보고해 야 한다. ETI는 SA8000과 더불어 윤리구매에 대한국제적 기준으로 다수의 참가자로 구 성된 파트너십을 형성함으로 신뢰감을 확보하고 있다. 또한 공동으로 윤리구매 관련 세미 나, 포럼, 프로젝트를 진행하며, 기업, 노동조합, NGOs 모두를 위한 Win-Win 전략을 펼 치고 있다. 하지만 조직이 커짐에 따라 내부 의사결정에 많은 시간과 비용이 요구되는 등 의 문제점도 제기되고 있다.

제6장

모델의 시범적용 및 향후 활용방안

제1절 윤리경영 모델의 시범적용 제2절 윤리경영 모델의 향후 활용방안

제6장 모델의 시범적용 및 향후 활용방안

제1절 유리경영 모델의 시범적용

개발된 공기업 윤리경영모델에 대한 적용 가능성을 사전에 검토하기 위하여 공기업들을 대상으로 의견 수렴 과정 및 시범적용 과정을 진행하였다. 1차적으로 한국전력, 한국토지공사, 한국수자원공사 등 18개 공기업이 참여한 윤리경영협의회에서 공기업 윤리경영모델에 대한 의견을 수렴하였으며, 참여 공기업 중 시범적용을 신청한 한국지역난방공사, 한국관광공사, 한국도로공사가 시범적용 기업으로 선정되었다.

시범적용은 본 연구에서 개발한 윤리경영모델 프레임워크와 매뉴얼(案)이 공기업들이 적용할 수 있는 것인가에 대한 사전 검증과 공기업들의 현황 파악을 위해 이루어졌다. 시범적용을 통해 프레임워크 및 매뉴얼이 보다 적용가능성을 높일 수 있는 방향으로 개선되었다.

시범적용은 각 기업별로 본사를 방문하여 윤리경영, 고객, 임직원, 사회공헌, 홍보, 계약, 환경부서 등 모델에서 개발한 매뉴얼과 관련된 부서 담당자들과의 인터뷰로 진행되었다. 인터뷰에서는 주로 아래의 표와 같은 내용들이 논의되었으며, 각 공기업들은 연구진에서 제시한 윤리경영매뉴얼 내용에 대한 의견을 제시하였다.

<표 6.1> 윤리경영모델 시범적용 시 주요 논의 내용

구분	주요 논의 내용		
윤리경영 총괄	 ◆ 윤리현장 또는 강령 제정 현황 ◆ 윤리경영 개선 계획(단기 및 중장기) ◆ 윤리경영 도입 효과 ◆ 협력업체 윤리경영 확대 계획 ◆ 윤리경영 관련 외부 활동 및 외부 수상 실적 ◆ 윤리경영 조직 		
	◆ 윤리경영 교육 프로그램◆ 윤리경영성과 모니터링 및 평가시스템◆ 윤리경영 신고 제도 및 신고자 보호 제도		
고객	 ▶ 고객 대응 조직 ▶ 고객 대응 부서의 주요 업무 ▶ 고객 만족도 조사 내용 및 결과 ▶ 고객 만족도 향상 계획 		
	◆ 고객과의 대화 채널		

	◆ 고객불만 처리 시스템
	◆ 고객 민원 주요 내용
	◆ 고객 정보 보호 방침
	◆ 제품 또는 서비스에 대한 정보공개 현황 및 수단
	◆ 임직원 차별 금지 방침
	(채용 및 인사 시 성, 학력, 나이 등으로 인한 차별 방지규정)
	◆ 여성 고용 현황 및 모성 보호 프로그램(직원 비율, 간부 비율)
	◆ 장애인 고용 현황 및 확대 계획
	◆ 계약직 직원 현황 및 차별 방지 방침
	◆ 노동조합 현황(가입 비율, 노조의 권한, 노사협의 절차 및 협의체 등)
임직원	◆ 임직원 보건 안전 확보 프로그램
	◆ 업무 유연성 확대 방안(재택근무, 탄력적 근무시간 등)
	◆ 인력 개발 프로그램(사내 교육 및 연수 제도)
	◆ 퇴직 예정자 지원 프로그램
	◆ 종업원 만족도(주요 만족 및 불만족 사항) ◆ 이직률
	↑ 이식뀰 ◆ 복리후생 프로그램
	◆ 주요 협력업체 현황(협력업체 수 및 업종)
	▼ 구요 합력답세 연광(합력답세 구 및 답증) ▼ 협력업체 선정 절차 및 기준
	▼ 합역합세 단융 할지 및 기단 ◆ 불공정 거래 방지를 위한 지침 및 실행 프로그램
협력사	◆ 협력업체와의 커뮤니케이션 현황
	◆ 협력업체 지원 프로그램
	→ 협력업체 교육 현황
	◆ 녹색구매 현황
	◆ 기업 정보 공개 현황 및 수단
	◆ 기업 홍보 전략
일반사회	◆ 사회공헌 조직
	◆ 사회공헌 실적(기부금, 사회공헌 시간 등)
	◆ 사회공헌 활동 확대 계획
	◆ 중장기 환경전략
	◆ 환경경영시스템
환경	◆ 환경조직
	◆ 환경정보공개 현황(환경보고서 발간 등)
	◆ 환경성과평가 및 보상 시스템
	◆ 법규 준수 현황
	◆ 환경오염 저감 활동(대기, 수질, 폐기물 관리)
	◆ 자원 효율성 향상 활동(에너지, 용수, 자원 절감)
	◆ 협력업체 환경성 관리 현황

시범적용에서 방문한 세 기관별 개요는 아래와 같다. 한국지역난방공사의 경우 지역난 방을 제공하는 에너지회사로서 950명의 직원을 가지고 있는 중간규모의 공기업이라고 할 수 있으며 한국도로공사는 고속도로 건설 및 관리를 주 업무로 하는 회사로 비교적 규모가 큰 공기업에 속한다. 또한 한국관광공사는 관광 진흥이라는 목적을 가지고 서비스를 제공하는 비교적 작은 규모의 공기업이라 할 수 있다. 각 기업들이 윤리경영을 도입한 시점은 2003년에서 2004년으로 비슷한 시기라고 할 수 있으며 윤리경영을 추진하고 있는 조직은 경영혁신을 담당하는 조직으로 유사한 조직에서 윤리경영을 총괄하고 있는 것으로 조사되었다.

<표 6.2> 시범적용 대상 기관별 주요 특성

	한국지역난방공사	한국도로공사	한국관광공사
설립일	◆ 1985년	◆ 1969년	◆ 1962년
조직 및 인원	◆ 3본부 13처(실) 12지사 (950명)	 ◆ 5본부 1단 6실 13처 (본사) ◆ 도로교통기술원, 17건설사업소, 교통정보센터, 6지역본부, 41지사 (4,463명) 	◆ 6본부, 2센터, 10 실단원, 28팀, 5개협력단, 3개 국내지사, 23개 해외지사 (747명)
주요 업무	 집단에너지 사업의 생산·수송·판매 집단에너지 공급시설의 설치·운영 	 고속도로의 신설·확장 및 유지관리 부대 및 편의시설의 설치와 관리 고속도로 연접지역 개발 사업 	 국제관광진흥 국민관광진흥 관광자원개발 관광산업의 연구개발 관광요원육성
설립근거	◆ 한국관광공사법 (법률 제3845호)	◆ 한국도로공사법 (법률 제2083호)	◆ 집단에너지사업법 제29조
주주	 ◆ 정부(46.1%) ◆ 한국전력공사(26.1%) ◆ 에너지관리공단(14%) ◆ 서울특별시(13.8%) 	 ◆ 건설교통부(72.19%) ◆ 재정 경제부(16.70%) ◆ 한국산업은행(8.43%) ◆ 수출입은행(2.65%) ◆ 국민은행(0.03%) 	 재정경제부(55.20%) 한국산업은행(43.59%) 철도청(0.87%) 금융감독원(0.17%) 대한재보험(주)(0.17%)
매출액	◆ 4,677억원	◆ 2조 4,380억원	• 3,400억
윤리경영 도입 시점	◆ 2003년 윤리경영 선포	◆ 2003년 윤리경영 선포	◆ 2004년 윤리강령 및 조직 마련
윤리경영 추진조직	◆ 경영혁신팀	◆ 경영혁신단 전략경영팀	◆ 혁신경영팀

<표 6.3>은 시범적용을 위해 방문한 세 기업의 주요 윤리경영 추진 현황이다. 전반적으로 큰 차이를 보이고 있지는 않았으나 기업의 사업 특성과 규모에 따라 일부 차이를

보이고 있었다. 시범적용에서 방문한 공기업의 경우 300개 이상인 국내 공기업 중 일정 규모 이상이 되는 기업인 관계로 어느 정도 윤리경영에 대한 보급이 이루어져 있었으며 다양한 윤리경영 실행 프로그램들이 실행되고 있으며 발전시켜나가려는 계획을 가지고 추진하고 있는 것을 알 수 있었다.

<표 6.3> 시범적용 대상 기업의 윤리경영 추진 현황

구분	주요 추진 현황
윤리경영 총괄	 ◆ 윤리경영헌장과 실천지침 등을 마련하여 윤리경영을 실천하고자 하는 의지를 대내외적으로 밝히고 있음. 현재 일반적으로 완벽하게 윤리경영이 기업 경영으로 통합되어 있지는 못함. ◆ 윤리경영위원회를 구성하고 있으면 윤리경영 담당 조직이 구성되어 관련 업무를 추진하고 있음. 관련 부서와 필요시 실무회의 등이 진행되고 있음. ◆ 산하기관이 있는 기업인 경우 산하기관 윤리경영위원회가 별도로 구성되어 운영되고 있음. ◆ 윤리경영 추진에 대한 구체적인 계획이 일정 수준이상으로 수립되어 있음. ◆ 윤리경영 교육이 이루어지고 있음. ◆ 성과평가에 반영하기 위해서 윤리경영성과지표를 개발하는 등 윤리경영성과관리에 대한 활동도 이루어지고 있음. 아직까지는 완벽하게 정착된 곳은 없음.
고객	 고객만족경영에 대해서는 콜센터, 홈페이지를 통한 의견수렴, 고객으로 구성된 자문위원회 운영 등 고객의 요청을 보다 적극적으로 기업에 반영하기 위한 노력들이 활발하게 이루어지고 있는 상황임. 또한 국가 차원에서 수행하고 있는 고객만족도 조사와 자체 고객만족도 조사를하고 있는 기업이 대부분임. 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 안전과 관련이 높은 경우에는 고객을 대상으로 한 안전교육 등을 시행하고 있음.
임직원	 ◆ 성별, 지역, 학력, 연령 등에 의한 차별을 방지하기 위한 방침을 세우고 채용 및 인사를 진행하고 있으며 여성채용과 장애인 채용을 활성화하기 위한 노력을 대부분 기울이고 있음. 단 아직까지는 간부급의 다양성 확보에 있어서는 국내 현실상단기적으로는 개선이 힘들 것으로 보임. ◆ 아직 협력사로 인권부분을 확산시키는 것에 대해서는 적용이 안되고 있는 상황임. ◆ 노사협의회를 구성하여 운영하고 있음. 임직원 의견 수렴 채널 및 고충처리를 위한 채널은 확보하고 있음. ◆ 성과평가를 시행하여 간부급 이상에 대해서는 연봉제를 도입하고 있으며, 교육훈련 실적을 인사고과에 반영하고 있음.
협력사	 전자입찰제를 도입하여 입찰 및 계약과 관련된 불협화음의 소지를 사전에 방지하고자 하고 있음. 협력사 지원에 있어서는 일부 교육 정도가 진행되고 있는 상황임. 계약 업무 만족도 조사를 시행하여 협력업체로부터 의견 수렴하고 있음. 계약 시 청렴계약제 도입하고 있음.

일반사회	 사회공헌에 대한 필요성을 느끼고 담당자가 지정되어 있는 상태임. 아직까지 조직적으로 사회공헌 활동이 이루어지고 있거나 실적이 관리되고 있지는 않음. 제도적으로 임직원들의 사회공헌활동을 지원해줄 수 있는 자원봉사 유급 휴가제도, 보험제도, 인사고과 반영 등은 아직까지는 진행되고 있지 못함. 봉사단을 조직하여 임직원들의 자발적인 참여를 독려하고 있으며 회사에서 매칭그랜트 제도를 활용하고 있음.
환경	 환경을 담당하는 인력을 갖추고 있으며 기업에 따라 별도로 전담 조직이 있는 곳과 마련되어 있지 않은 곳이 있음. ◆ 전담조직을 환경경영시스템(ISO14001) 인증을 획득하고 환경보고서를 발간하는 등 환경경영시스템의 수준이 어느 정도 갖추고 있는 기업과 초기 단계에 있는 기업 등이 있음.

시범적용 시 각 기관에서 중요하게 제시하였던 의견은 아래 표와 같다. 모델의 적용가 능성을 높이기 위해서 제시된 의견들은 공기업 윤리경영모델에 반영되어 내용이 조정되었다. 공기업에서 주로 의견을 제시한 부분은 예산 편성이나 구매 과정에서 공기업이기때문에 받는 규제로 인하여 적용하기 힘든 윤리경영 실천 사항들에 대한 한계점과 업종별 특성으로 인한 적용의 한계, 규모가 작기 때문에 도입하기 힘든 점에 대한 의견이 대부분을 차지하였다.

<표 6.4> 시범적용 대상 기업 주요 의견

구분	주요 의견				
윤리경영 총괄	 해외 진출이 없는 기업의 경우에 Global Compact와 같은 글로벌 윤리경영 스탠다드 참여 필요성이 낮음. 세부 조직별 윤리경영 위원회 구성 부분은 규모가 큰 기업에 적용하는 것이 바람직함. 현재 기업별로 다양한 위원회가 있기 때문에 윤리경영 정착 단계에서는 다양한위원회가 하나의 위원회로 통합되는 것이 바람직함. 특히 규모가 작은 기업의 경우 위원회의 구성과 운영이 매우 형식적이 될 수 있는 여지가 있음. 				
고객	 고객만족경영에서 최고경영자의 의지가 매우 중요함. 서비스업의 경우 제품 및 서비스의 안전관련 교육이 해당사항이 없는 부분이 많음. 				
임직원	 임원급까지 다양성을 확보하는 것은 보다 장기적인 목표로 삼아야 함. 현실적으로 어려움. 중소규모 공기업에게도 적용 가능하도록 매뉴얼이 개발되어야 하며, 적용 기업별로 차별화가 가능하도록 유연성을 부여하여야 할 것임. work-life balance 프로그램의 경우 사례를 제시하고 공기업들이 선별하여 적용할수 있도록 하는 것이 바람직함. 세부적인 사항은 자율에 맡겨야 할 것임. 				

	 ◆ 인권감사라는 용어는 너무 표현이 강하다고 생각됨. 조금 더 유연한 표현으로 수정할 수 있었으면 함. ◆ 서비스업의 경우 제조업이나 건설업에서 많이 수행하는 보건안전시스템 인증은 해당사항이 거의 없다고 볼 수 있는 항목임.
협력사	 ◆ 공기업의 경우 일반 사기업과 달리 장기적으로 파트너십을 구축하여 관계를 지속해나가는 경우가 거의 없기 때문에 사기업에게 강력하게 시행하고 있는 협력사지원 사업을 추진하는 것에는 한계가 있음. 또한 특정 협력업체 지원 시 공정성에대한 의문이 생길 수 있으며, 지원 시 필요한 자금을 확보하는 것이 공기업의 경우에는 정부의 심의를 받아야 하기 때문에 한계가 있음. ◆ 청렴계약제 등 윤리경영을 확산시키기 위한 교육 등은 공유할 수 있는 부분임. ◆ 업체 선정 시 윤리경영을 평가기준에 포함시키기 위해서는 평가기준에 윤리경영부분을 포함시키도록 법적인 규정이 있어야 할 것임. 또한 평가 기준이 매우 명확하고 객관적이어야 문제가 없음.
일반사회	 공기업의 경우 적극적인 홍보를 하기 위한 경비 지출이 정부의 심의를 받고 있고 정부에서 예산을 제한하기 때문에 어려운 측면이 있음. 공익광고를 많이 활용하고 있음. 사회공헌에 대한 직원들의 인식변화를 위한 교육 필요. 국가 차원의 제도적 지원도 필요. 자사의 특성에 맞는 테마 프로그램을 찾는 것이 중요함. 사회공헌을 사회적으로 장려하는 분위기이기는 하나, 공기업의 경우에는 정부의 승인을 받아야 하기 때문에 사회공헌 비용 지출에 대한 한계가 있음.
환경	◆ 서비스업의 경우 환경경영위원회구성, 전사 환경조직 구성, 환경경영시스템구축 등이 용이하지 않은 측면이 많이 있음. 선택적으로 적용할 수 있는 유연성이 필요 함.

제2절 윤리경영 모델의 향후 활용방안

1. 진단 프로그램 운영

본 연구에서 개발한 공기업 윤리경영모델을 공기업에게 적용시키기 위해서는 향후에 본 모델을 기본으로 한 진단 프로그램을 운영하는 것이 필요하다. 진단 프로그램은 본 모델과 매뉴얼을 기본으로 하여 기업별 자료 수집, 담당자 인터뷰, 임직원 설문조사 등을 통해 수행할 수 있다.

공기업 윤리경영 모델을 기반으로 진단을 수행하고 그 진단 결과를 공기업에 전달함으로서 공기업들의 윤리경영이 본 모델에서 개발한 방향과 일치되는 방향으로 발전해나가고 있는지 파악할 수 있으며 공기업들에게 현재 취약한 부분이 어떤 부분이고 앞서나가고 있는 부분이 어떤 부분이지 알려줄 수 있으며, 향후 발전 방향이 어떠한가에 대한전략 방향을 제시해주는 기능을 할 수 있을 것이다. 이때 진단할 공기업 선정은 규모, 업종 등을 종합적으로 고려하여 선정되어야 할 것이다.

<표 6.5> 진단프로그램 운영안(案)

- ◆ 진단프로그램 운영 목적
 - 윤리경영모델을 기반으로 공기업의 윤리경영 현황 및 장단점 분석
 - 윤리경영 개선 방향 제시
- ◆ 진단 대상
 - 공기업(대, 중소규모)
- ◆ 진단 일정(총 4주)
 - 1주차: 자료 수집 및 인터뷰
 - 2주차: 내부 이해관계자 설문조사
 - 3주차: 진단결과보고서 작성
 - 4주차: 진단결과 feedback
- ◆ 진단 결과물
 - 진단결과보고서
- ◆ 진단팀 준비사항
 - 진단 프레임워크
 - 인터뷰 프로토콜
 - 설문지
 - 윤리경영 교육 자료 등

•	진단	프로그램	주요	내용

· CC					
	구분	내용			
		◆ 경영전략 및 조직			
1 일반현황 파악		◆ 사업 및 서비스 영역			
		◆ 경영성과 등			
		◆ 윤리경영 추진 현황			
		◆ 고객만족경영 현황			
	기십번 지크 스키	◆ 임직원 다양성, 인적자원 관리 및 복리후생 관련 현황			
2	기업별 자료 수집	◆ 협력업체 관리 현황			
		◆ 사회공헌 추진 현황			
		◆ 환경경영 추진 현황 등			
		◆ 윤리경영, 고객, 인사, 노무, 환경, 사회공헌, 홍보, 계약 및			
3	기업별 담당자 인터뷰	구매 관련 부서 담당자와 인터뷰를 통해 현황, 실적, 업무			
		추진 시 한계 및 애로사항 등에 대한 파악			
4	경영진 인터뷰	◆ 윤리경영 추진에 대한 경영자로서의 신념과 의지 파악			
E	교육	◆ 관련 임직원 대상 윤리경영 교육(윤리경영의 필요성, 윤리			
5	一	경영 국내외 현황, 윤리경영모델 등)			
		◆ 임직원들의 윤리경영 인식도 파악을 위해 서베이 진행			
6	내부 임직원 서베이	◆ 설문조사 항목 개발 및 대상자 선정(직급, 성별, 부서 고려)			
		◆ 조직 전체의 인식도와 실제 담당자와의 인터뷰를 통한 윤리			
		경영 현황 사이의 비교 분석			
		◆ 직급, 성별, 부서별 인식도 차이 분석			
7	진단결과보고서 작성	◆ 진단결과에 대한 결과보고서 작성			
		·			

윤리경영 진단을 위한 주요 진행 프로세스는 아래와 같다.

[그림 6.1] 진단 프로그램 진행 프로세스



- •진단 프레임워크 검토
- •진단 일정 확인
- •자료 수집
- 및 시스템, 실행프로
- 그램 진단
- 담당자별 인터뷰 진행
- •자료 수집
- 인식도 조사(서베이) 종합 정리

1.1 진단 준비(1단계)

1단계에서는 윤리경영 진단을 위한 준비가 진행되어야 할 것이다. 기업의 일반 현황에 대한 검토와 적용한 진단 프레임워크에 대한 검토가 이루어져야 한다. 또한 진단 일정을 진단 받을 기업 담당자와 협의하여 사전에 조율하여야 하며 진단 받을 기업 담당자와 진단 전체 프로세스와 방법, 예상결과 등에 대한 공유를 사전에 진행해야 할 것이다. 또한 진단을 위한 방문 전에 수집 가능한 자료에 대한 수집과 검토가 진단의 원활한 진행을 도와줄 것이다.

1.2 내부 역량 진단(2단계)

2단계에서는 내부 역량 진단이 수행되어야 할 것이다. 내부 역량 진단 단계에서는 본연구에서 개발된 윤리경영모델과 매뉴얼에 따라 방침, 조직 및 시스템, 실행프로그램의 현황에 대해서 정밀한 진단이 이루어져야 한다. 진단은 담당 업무를 맡고 있는 기업 담당자와의 인터뷰와 관련 자료 수집 및 검토를 통해 이루어질 수 있다. 인터뷰를 진행하게되는 부서는 윤리경영, 고객, 인사, 노무, 환경, 사회공헌, 홍보, 계약 및 구매 관련 부서등이며 현황과 더불어 실적, 업무 추진 시 한계 및 애로사항 등에 대한 파악도 동시에 이루어질 수 있다. 인터뷰를 진행하기 전에 인터뷰 대상자에게 관련 교육과 인터뷰 프로토콜을 전달한다면 더욱 효율적으로 효과적으로 인터뷰가 진행될 수 있을 것이다.

1.3 이해관계자 인식도 조사(3단계)

3단계에서는 내부 이해관계자들의 기업의 윤리경영 전반에 대한 인식도 조사가 이루어져야 한다. 2단계에서 담당자와의 인터뷰를 통해 윤리경영 추진 현황에 대한 파악이가능하지만 윤리경영이 실제로 임직원 사이에 확산되어 체화되고 있는지에 대한 파악을위해서는 임직원들을 대상으로 한 설문조사가 진행되어야 할 필요가 있다. 이때 전수조사가 가장 정확한 방법일 수 있으나 보다 효율적인 조사를 위해서 직급, 성별, 부서를 고려하여 직원의 일부만을 선정하여 설문조사를 진행할 수 있다. 특히 규모가 큰 조직의 경우에는 직급, 성별, 부서를 잘 구분하여 설문조사에 참여할 직원을 선정할 필요가 있다. 또한 결과 분석 시 직급, 성별, 부서에 따라 설문조사 결과 차이가 무엇인지 파악해 보는 것도 의미가 있다. 또한 고객, 협력사, 주주, 관련 정부기관 및 NGOs 등 외부 이해관계자들을 대상으로 인식도 조사를 실시할 수도 있다. 물론 비교적 많은 자원이 투입될 수있으나 외부 이해관계자들의 진단 기업에 대한 인식도를 조사함으로서 진단 결과를 정확

성과 수준을 보다 높일 수 있을 것으로 예상된다. 외부 이해관계자들을 대상으로 한 인식 도 조사의 경우 진단대상 기업의 윤리경영과 관련된 질문과 조사 대상인 외부 이해관계 자들의 유리경영에 대한 인식도를 묻는 질문 두 가지 종류로 구분하여 설문지를 작성할 수 있다.

<표 6.6> 주요 내부 이해관계자 설문 내용

- 1. 우리 회사의 최고 경영진은 회사의 윤리경영을 실행하기 위한 분명한 의지를 가지고 있다.
- 2. 나는 우리 회사가 윤리경영에 기꺼이 참여할 준비가 되어 있다.
- 3. 나는 우리 회사의 윤리경영전략에 대해 들어 본 적이 있다.
 - ① 들어본 적이 없다. ② 들어본 적은 있으나, 정확한 내용은 이해하지 못하고 있다.
 - ③ 들어본 적이 있으며, 개략적인 내용을 알고 있다. ④ 정확한 내용을 알고 있다.
 - ⑤ 나의 업무에서 윤리경영 추진을 위한 역할을 고려하고 있다.
- 4. 우리 회사는 '전반적 기업윤리/사회적 책임수행' 등의 사회적 역할을 어느 정도 수행하고 있다고 생각하십니까?
- ① 전혀 수행하고 있지 않다. ② 별로 수행하고 있지 않다. ③ 보통으로 수행하고 있다.
- ④ 잘 수행하는 편이다.
 - ⑤ 매우 잘 수행하고 있다.
- 5. '전반적 기업윤리/사회적 책임수행'이 우리 회사의 경쟁력 강화와 회사의 가치를 높이는데 어느 정도 도움이 되고 있다고 생각합니까?
 - ① 전혀 도움이 안된다.
 - ② 별로 도움이 안된다.
- ③ 그저 그렇다.

- ④ 도움이 되고 있다. ⑤ 결정적으로 도움이 되고 있다.
- 6. 우리 회사는 직원들의 안전과 건강을 중요하게 고려한다.
- 7. 나는 회사에서 제공하는 보건/안전에 대한 홍보와 교육훈련을 적절하게 받고 있다.
- 8. 나는 우리 회사의 복리후생 제도에 대해 만족한다.
- 9. 우리 회사의 임금은 경쟁사에 비해 높다고 생각한다.
- 10. 나는 회사에서 성별, 학력, 연령 등으로 인하여 승진/승격 혹은 처우에 불평등한 대우를 받은 적이 있다.
- 11. 나는 나의 업무에 대하여 많은 책임과 권한을 가지고 있다.
- 12. 내가 일하는 부서는 합리적이고 개방적이다.
- 13. 우리 회사는 종업원과 가족들의 삶의 질을 중요하게 여긴다.
- 14. 우리 회사에서는 강제적 노동을 강요하는 경우가 있다.
- 15. 우리 회사의 노사관계는 회사의 장기적 발전에 도움이 된다.
- |16. 우리 회사의 노사협의회는 임직원들의 권익을 잘 대변해 주고 있다.
- 17. 우리 회사가 공개하는 경영정보는 회사의 현황을 이해하는데 충분하다.
- 18. 나는 회사에서 실시하는 경력개발 제도에 대해 만족한다.
- 19. 우리 회사는 퇴직 후를 준비하기 위한 적절한 지원제도를 실행하고 있다.
- 20. 나의 업무와 관련하여 필요한 지식이나 스킬을 늘릴 수 있는 교육과 훈련 기회가 충분하다고 생각한다.

- 21. 우리 회사에는 개인적인 불만이나 고충을 처리하는 제도가 잘 운영되고 있다.
- 22. 사회봉사활동(환경보호활동, 지역봉사활동 포함)에 참여하는 회수는? (연간 기준)
- 23. 사회봉사활동에 기여하는 금액은?
- 24. 우리 회사는 임직원의 사회봉사활동 참여를 적극적으로 권장한다.
- 25. 우리 회사의 사회봉사활동은 회사의 발전에 도움이 된다.
- 26. 우리 회사는 지역사회 발전에 많은 기여를 하고 있다.
- 27. 우리 회사는 지역 주민들로부터 좋은 평판을 받고 있다.
- 28. 우리 회사는 협력회사의 발전을 위해 적극 지원한다.
- 29. 우리 회사는 협력회사에 대한 환경, 인권관리 등을 적절하게 관리하고 있다고 생각한다.
- 30. 우리 회사는 협력회사를 정직하고 윤리적으로 대하기 위하여 노력하고 있다.
- 31. 우리 회사는 공정한 절차를 통해 협력회사를 선정하고 있다고 생각한다.
- 32. 우리 회사는 제품에 대한 공정한 가격정책을 실시하고 있다고 생각한다.
- 33. 우리 회사는 제품에 대한 정보를 고객(최종 소비자 포함)들에게 잘 알려 주고 있다.
- 34. 나는 회사에서 고객들의 정보를 보호하는 홍보나 교육을 충분히 받고 있다.
- 35. 우리 회사는 고객에게 정직하고 윤리적인 회사로 인정받고 있다.
- 36. 우리 회사는 고객의 불만을 다루기 위한 적절한 시스템을 운영하고 있다.
- 37. 우리 회사에 대한 고객만족도는 높다고 생각한다.
- 38. 나는 우리 회사의 윤리경영 정책에 대한 교육을 받은 경험이 있다.
- 39. 우리 회사의 임직원들은 회사의 윤리강령을 잘 준수하고 있다.
- 40. 나는 우리 회사에서 부정부패를 저지르는 임직원들을 본적이 있다.
- 41. 우리 회사는 정부 관계부처 및 타 정부기관과 원활한 관계를 유지하고 있다.
- 42. 나는 우리 회사의 직원이라는 것을 자랑스럽게 생각한다.
- 43. 우리 회사는 사회로부터 존경받는 회사다.
- 44. 우리 회사는 지역사회와의 공존을 중시하는 문화이다.
- 45. 우리 회사는 전략을 수립할 때 기업의 사회적 책임을 중요하게 고려한다.
- 46. 우리 회사는 환경성과나 환경개선활동을 외부에 공개하는 것을 중요하게 여기고 있다.
- 47. 우리 회사는 협력회사를 선정하고 평가할 때 협력회사의 환경적 성과를 중요하게 고려한다.
- 48. 우리 회사는 개인이나 팀의 환경성과를 고과나 성과평가에 반영하고 있다.
- 49. 환경보고서에 대하여 알고 있다.
- 50. 우리 회사에는 환경경영시스템(ISO14001 등)이 정착되어 있다.

1.4 진단 결과 분석(4단계)

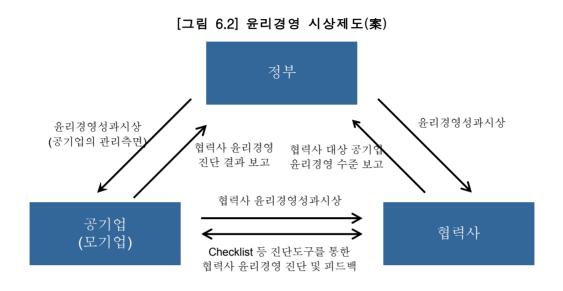
4단계에서는 1,2,3단계에서 진행된 진단 내용을 종합하여 진단 결과를 분석하고 진단 결과보고서를 작성한다. 진단결과보고서에는 진단하고자 하는 진단개요, 내용, 진단대상자, 자료원, 진단결과 등이 포함되어야 한다. 만약에 인적자원개발에 대한 진단부분에 대

해서는 다음과 같은 형태의 진단결과보고서가 작성될 수 있다. 진단결과보고서가 작성된 후에는 진단대상기업 담당자와 내용을 공유하여 오류가 있을 경우에 보고서를 보완한 후 최종 결과보고서를 작성한 후 피드백 하여야 한다.

<표 6.7> 진단결과보고서(예시)

진단항목	인적자원개발 방침, 시스템 및 성과
진단개요	 ● 인적자원 개발 정책에 대해 진단한다. ● 인적자원 개발을 위한 시스템에 대해 진단한다. ● 인적자원 개발 성과에 대한 진단한다.
진단 내용	 인적자원 개발 전략 및 규정 인적자원 개발의 중요성을 선언하는 공식화된 문서 인적자원 개발을 위한 조직 교육 및 훈련 시스템 경력개발 시스템 인적자원 개발을 위한 투자 금액 일인당 교육 시간 교육 만족도 제공되는 교육 종류 및 수준 인적자원 개발 성과
진단 대상자	◆ 인사, 인력개발 부서 등
진단결과	 ◆ 윤리강령 "제○○ 장 공사의 임직원에 대한 책임" 따르면, 인재육성 조항에서 인재육성에 대한 의지를 밝히고 있음 ◆ 연수규정에 따라 국내연수(사내, 위탁), 국외연수, 대학원 위탁연수 제도를 가지고 있음 ◆ 사이버 연수원(2004년 개원): 2000년부터 사이버 연수 제도를도입하였으며, 2004년에 독자 사이버 연수원을 구축. 한국00공사는 2004년 e-Learning 시스템을 위한 인력개발센터를 개설하여 사이버 교육 활성화. 현재 윤리경영과정, 어학과정 등 운영 ◆ 교육이수시간제(2004년 시행) ◆ - 이수시간: 연간 20시간 ~ 30시간 ◆ - 적용대상: 2급 ~ 5급 사원 ◆ - 2004년 시행, 05년 내부평가와 연계, 06년에 인사고과와 연계 ◆ 연평균 일인당 교육 시간: 25시간(2003년), 26.5시간(2004년) ◆ 투자 금액: 2003년 30억에서 2004년 40억으로 증가 ◆ 사이버 교육 만족도: 점차 증가 ◆ 교육 만족도: 매우 높은 편임
진단종합결과	◆ 인적자원 개발 방침, 시스템, 성과 측면에서 평균 이상의 수준을 보여주고 있음. 특히 교육에 대한 직원들의 만족도가 매우 높고 교육 프로그램이 다양하게 개발되어 있는 점은 타사와 비교하여 매우 뛰어나다고 할 수 있음.

2. 시상제도 및 인증제도 도입



시상제도의 도입은 협력사의 윤리경영을 유인하기 위한 효과적인 방법 중의 하나이다. 윤리경영 수준을 협력사 선정 시 평가하기 이전에 취할 수 있는 방법으로서 협력사 윤리 경영 유인을 효과적으로 달성한 모기업에 대한 시상과 각 모기업 별로 가장 윤리경영 추 진이 우수한 협력사를 대상으로 하는 시상제도를 예로 들 수 있다. 시상제도의 도입을 통 해 윤리구매 도입에 따른 진입장벽을 낮출 수 있으며, 공기업 협의체 내에서 윤리경영 유 인성과의 공유를 통해 협력사 윤리경영 추진을 강화시킬 수 있다. 윤리경영 유인을 효과 적으로 추진한 모기업에 대한 시상제도는 정부기관이 주관하여 진행하는 것이 필요하다.

시상제도 운영을 위해서는 명확한 평가항목과 기준이 마련되어야 할 것이며, 평가단구성, 평가절차, 평가 일정, 평가 방법 등 세부적인 사항에 대한 준비가 선행되어야 할 것이다. 평가항목으로는 윤리경영 방침, 조직 및 시스템, 고객관련 활동, 인권 보장, 공정한보상, 투명 경영, 사회공헌, 환경경영 등 다양한 항목이 고려되어야 한다.

평가단 구성은 윤리경영 전문가, 참여 정부기관 관계자, 학계, NGOs 등 다양한 분야의 전문가들로 구성해야 하며 평가 항목 및 기준에 대한 사전 공유가 필수적으로 필요하다. 평가절차는 주관기관 실무자들로 구성된 평가단에서 수행하는 1차 평가와 외부 전문가로 구성된 평가단이 수행하는 2차 심사로 구분하여 수행하는 것이 바람직하다. 평가는 연 1회 일정한 기간에 시행하는 것이 바람직하며 참여기업에 참여 방법 등 안내사항을

자세히 사전에 공지하여야 한다.

<표 6.8> 협력사 평가 항목(예시)

구분	평가항목		
방침	◆ 윤리경영 방침의 수준은 어떠한가?		
조직 및 시스템 윤리경영 조직 및 담당자가 존재하는가?			
고객	◆ 고객만족도의 수준은 우수한가?		
—————————————————————————————————————	◆ 제공 서비스의 특성에 대한 정보는 투명하게 공개하는가?		
OLVIOL	◆ 공정한 임직원 보상이 이루어지고 있는가?		
임직원	◆ 노사협의체가 구성되어 있는가?		
	◆ 기업의 윤리적 책임과 관련된 소송연루, 불매운동유발, 각종 분쟁 등의 사례는 없는가?(최근 3년간)		
일 반사회	◆ 임직원 사회공헌의지는 어떠한가?		
	◆ 외부 이해관계자와의 커뮤니케이션은 적극 추진하고 있는가?		
환경	◆ 환경방침 및 환경조직이 존재하는가?		
신성	◆ 환경사고, 법규위반 및 소송연루 사례는 없는가?(최근 3년간)		

<표 6.9> 시상제도 운영안(案)

구분	내용
평가항목 및 기준	◆ 윤리경영 방침, 조직 및 시스템, 고객관련 활동, 인권 보장, 공정한 보상, 투명 경영, 사회공헌, 환경경영 등 윤리경영 전반에 대한 방 침, 시스템 및 조직, 성과를 모두 평가함.
평가단 구성	◆ 윤리경영 전문가, 참여 정부기관 관계자, 학계, NGOs 등
평가절차	◆ 1차 서류 심사(주관기관 실무자)◆ 2차 외부 평가단 심사(외부 전문가 약 5~7명으로 구성)
평가 일정	◆ 연 1회
평가 방법	◆ 서류 심사 및 현장 심사
평가 주관 기관	◆ 정부

윤리경영우수기업 인증제도는 윤리경영 수준이 어느 정도 이상인 기업들을 대상으로 윤리경영우수기업으로 인증해주는 제도이다. 윤리경영우수기업 인증제도를 도입하기 위해 서는 관련 규정이 마련되어야 하며 인증신청 방법, 인증절차, 인증기준, 인증기관, 자격제 한, 우대조건 등이 결정되어야 한다.

[그림 6.3] 윤리경영모델 활용방안: 시상 및 인증제도

②서류심사

③현장심사

④인증 완료

- 윤리경영 세부추진내역 제출
- 윤리경영우수기업 인증 신청
- 서류심사(1차, 인증기관) - 윤리경영 세부추진내역 심사
- 80점 이상 득점 시 통과
- 중소기업은 70점 이상
- 현장심사(2차,인증기관)
- 외부 심사단의 현장실사 - 정부관계자. 학계. NGOs
- 등의 전문가로 구성
- 80점 이상 득점 시 통과
- 중소기업은 70점 이상
- 정부관련부처의 인증 결정
- 인증유효기간은 3년
 - 3년마다 갱신
- 자격제한: 윤리경영관련 법규 위반사례 등이 있는 경우 3~5년간 인증제한
- 사후관리: 인증기업에 대한 사후모니터링 실시 위반사례 적발 시 인증 취소 가능하도록 제도적 장치 마련

<표 6.10> 윤리경영우수기업 인증제도 운영안(案)

인증신청 방법	윤리경영우수기업으로 인증 받고자 하는 기업은 본 제도에서 정하고 있는 신청서를 를 인증기관에 제출하여 인증 심사 요청			
	1. 인증 심사 요청 및 관련 자료 제출(기업)	인증 받고자 하는 기업은 제도에서 정하고 있는 서류를 준비하여 인증기관에 제출. (연중 상시)		
인증절차	2. 1차 서류 심사(인증기관)	신청 서류가 접수되면 인증기관에서는 담당자가 1차적으로 서류를 심사하여 1차적인 심사를 수행하고 일정 점수(100점 만점에 약 80점 수준) 이상을 받은 경우에한하여 현장 심사 단계로 넘어감. 일정 점수를 획득하지 못한 기업에게는 신청 거절사유에 대한 피드백 시행. 단 중소기업의경우 1차 심사 통과 점수를 70점 정도로조정할 수 있음.		
	3. 2차 현장 심사(인증기관)	1차 서류 심사를 통과한 기업에 한하여 2차 현장 심사 시행. 심사단은 외부 전문가 5~7인으로 구성하는 것이 바람직함. (윤리경영 전문가, 참여 정부기관 관계자, 학계, NGOs 등) 평균 80점 이상인 경우 우수기업으로 인증하는 것이 바람직함. 중소기업의 경우 70점 정도로 조정할 수 있음.		
	4. 인증(인증기관)	인증기관에서 1, 2차 심사 결과를 종합하 여 최종적으로 인증을 결정하고 인증서 전 달.		

인증기준	1차 서류 심사-80점(단 중소기업은 70점) 2차 현장 심사-80점(단 중소기업은 70점)
인증기관	정부 관련 부처
인증기간	3년으로 하고 3년마다 갱신 심사를 받을 수 있도록 함.
자격제한	윤리경영과 관련된 법규 위반 사례 등이 있는 경우 3~5년간 인증 제한.
사후관리	윤리경영우수기업 인증제도의 신뢰성을 높이기 위해서 인증 기업에 대한 사후 모니 터링을 시행해야 하며 인증내용을 위반하는 사례 발견 시 심사위원회를 개최하여 인 증을 취소할 수 있도록 하여야 함.
신청서류	인증 신청 시 기업이 제출해야 할 내용으로는 윤리경영 방침, 시스템 및 조직, 성과 관리시스템, 고객만족경영 현황, 임직원 다양성, 인적자원 관리 및 복리후생 관련 현황, 협력업체 관리 현황, 사회공헌 추진 현황, 환경경영 추진 현황 등이 포함되어야함.

참 고 문 헌

참 고 문 헌

『공직유관단체 윤리경영지원 매뉴얼』, 국가청렴위원회(2004)

『지속가능경영 프레임워크와실천과제』, KBCSD(2004)

『공기업 부패통제 시스템 개발 연구』, 한국공기업학회(2004)

The Sigma Guidelines, The Sigma Project(2003)

『윤리경영 인덱스 개발 및 실태평가』, 산업자원부(2003)

『기업윤리경영실태조사 평가지표개발 및 실태조사에 관한 연구』, 산업자원부(2002)

『윤리경영의 선진사례와 도입방안』, 삼성경제연구소(2002)

The Sustainability Reporting Guidelines 2002, Global Reporting Initiative(2002)

CoreRating社: <u>www.coreratings.com</u>

FTSE4Good: www.ftse.com

GRI: www.globalreporting.org

Innovest社: www.innovestgroup.com

경실련: www.keji.or.kr

환경운동연합: www.kfem.or.kr

SAM社: www.sustainability-indexes.com

UN Global Compact: www.unglobalcompact.org

WBCSD: www.wbcsd.org