

경제학석사 학위논문

우리나라 기업의 윤리경영 실천방안

- 사례연구를 중심으로 -

A Study on the Practice of Ethics  
Management of Korean Corporations

- Based on Case Study -

지도교수 유 일 선

2015年 2 月

한국해양대학교 대학원

무 역 학 과

박 덕 연

본 논문을 박덕연의 경제학석사 학위논문으로 인준함.

위원장    나   호   수        (인)

위    원    정    홍    열        (인)

위    원    유    일    선        (인)



2014년 12월 일

한국해양대학교 대학원

## <제목 차례>

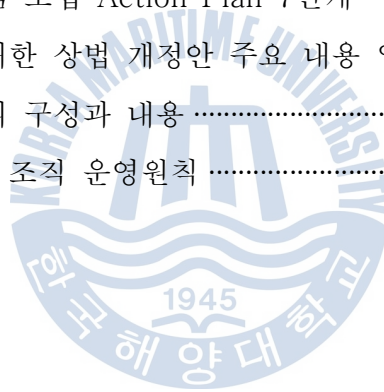
Abstract .....	vi
제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 배경과 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 내용 .....	3
제2장 윤리경영의 이론적 고찰 .....	4
제1절 윤리경영의 개념 및 중요성 .....	4
1. 윤리경영의 대두 배경 .....	4
2. 윤리경영의 개념 및 중요성 .....	5
3. 윤리수준의 발전단계 .....	8
제2절 윤리경영에 관한 연구 경향 .....	9
1. 윤리경영의 주요 연구영역 .....	9
2. 윤리경영의 연구동향 .....	10
제3절 기업의 사회적 책임 및 윤리경영의 유형 .....	13
1. 기업의 사회적 책임 .....	13
2. 윤리경영의 유형 .....	18
제3장 우리나라 기업의 윤리경영 사례분석 .....	22

제1절 우리나라 윤리경영 사례기업의 선정기준 .....	22
제2절 우리나라 기업의 윤리경영 현황 .....	23
1. 포스코의 윤리경영 추진 가치 및 추진 현황 .....	23
2. 현대중공업의 윤리경영 가치 및 추진 현황 .....	24
3. SK하이닉스의 윤리경영 가치 및 추진 현황 .....	26
4. LG유플러스의 윤리경영 가치 및 추진 현황 .....	27
5. 신세계의 윤리경영 가치 및 추진 현황 .....	29
6. 한진해운의 윤리경영 가치와 추진 현황 .....	30
7. SK텔레콤의 윤리경영 가치와 추진 현황 .....	31
8. 교보생명의 윤리경영 가치와 추진 현황 .....	32
제3절 우리나라 기업의 윤리경영 사례분석 .....	33
1. 포스코의 윤리경영 실천 사례 .....	33
2. 현대중공업의 윤리경영 실천 사례 .....	38
3. SK하이닉스의 윤리경영 실천 사례 .....	43
4. LG유플러스의 윤리경영 실천 사례 .....	47
5. 신세계의 윤리경영 실천 사례 .....	48
6. 한진해운의 윤리경영 실천 사례 .....	53
7. SK텔레콤의 윤리경영 실천 사례 .....	56
8. 교보생명의 윤리경영 실천 사례 .....	59
<b>제4장 우리나라 기업의 윤리경영 문제점 및 실천방향 .....</b>	<b>61</b>
제1절 우리나라 기업의 윤리경영 문제점 .....	61
1. 우리나라 기업의 외부환경 문제 .....	61
2. 우리나라 기업의 내부환경 문제 .....	66

제2절 효과적인 윤리경영 시스템 구축방안 .....	71
1. 윤리경영목적 및 목표 설정 .....	72
2. 윤리경영시스템 모델 정립 .....	73
3. 윤리경영시스템 도입 실행계획(Action Plan) .....	73
제3절 우리나라 기업의 윤리경영 실천방안 .....	75
1. CEO의 윤리경영 체계 구축을 위한 전략과 비전 설정 .....	75
2. 건전한 기업지배구조 구축 .....	76
3. 효과적인 윤리강령 제정 및 윤리가이드 구축 .....	78
4. 체계적인 윤리경영을 위한 전담 조직 구성 .....	80
5. 윤리경영 감독체계 운영 .....	82
6. 윤리경영 교육 프로그램 운영 .....	83
7. 윤리경영 소통 채널 구축 .....	85
8. 위반행위 신고 및 신고자 보호제도 운영 .....	86
제5장 결 론 .....	88
제1절 연구결과의 요약 및 결론 .....	88
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	91
참고문헌 .....	93

## <표 차례>

<표 2-1> 기업의 사회적 책임 .....	14
<표 2-2 > 윤리경영의 유형 .....	18
<표3-1> 신세계 페이 연간 실천 등록 건수 .....	50
<표3-2> 클린신고 연간 등록 건수 .....	51
<표3-3> 희망배달 캠페인 연간 실적 .....	52
<표4-1> 윤리경영시스템 도입 Action Plan 7단계 .....	74
<표4-2> 내부 견제를 위한 상법 개정안 주요 내용 입법 취지 .....	78
<표4-3> 기업윤리강령의 구성과 내용 .....	79
<표4-4> 윤리경영 전담 조직 운영원칙 .....	81



## <그림 차례>

<그림3-1> 윤리경영 추진체계 .....	25
<그림3-2> 윤리경영 시스템 .....	27
<그림3-3> 정도경영의 추진방향 .....	28
<그림3-4> 환경경영시스템 .....	31
<그림3-5> 단계별 주요활동 내용 .....	34
<그림3-6> 사이버 신문고 운영 현황 .....	44
<그림3-7> 온라인 설문조사 결과 .....	45
<그림3-8> 탄소 배출량 계산기 산출법 .....	54
<그림3-9> 온실가스 감축 목표 및 추진 성과 .....	56
<그림3-10> 14개의 ICT 서비스 및 단계별 접근 방식 .....	58
<그림3-11> 다숨이 작은 숨결 살리기 추진 절차 .....	60
<그림4-1> CFI 세부 영역별 점수 .....	64
<그림4-2> 윤리경영 관련 영역 변화추이 .....	66

# A Study on the Practice of Ethical Management of Korean Corporations

- Based on Case Study -

Duk-yeon Park

Department of International Trade

The Graduate School of

Korea Maritime University



## Abstract

The concept of ethical management is that individual firms should take wider responsibilities of the society than just maximize their own profits. Ethical management has become more important in the sense that it contributes to companies' maintaining a sustainable growth by accomplishing not only economic goals of business but living up to ethical expectations imposed by society.

Business ethics is one of the principles and values companies use to manage their business activities. And the ethical attitudes that a company has can affect its performance, productivity and reputation. In addition, ethical management is closely related to risk management that helps reduce possible risks in advance. Consequently, the companies with well-established practice of business ethics become more reliable and



desirable in the long run. Thus more profits will be expected.

Based on the notion of business ethics, many companies have become well aware of creating values for their stakeholders through long-term relationships with them. As such, they formulate various programs and services to demonstrate and reinforce their commitment to ethical management and ethical practices.

Especially, ethics management is a rapidly evolving trend for many international organizations around the world. Likewise corporations in Korea also make every effort to follow this new trend of anti-corruption initiatives.

Under the circumstances, the purpose of this study is to provide the action plan that enhances business ethics. In order to achieve this purpose, this study analyzed ethical management of eight corporations where business ethics are relatively successfully established, including Posco, Hyundai Heavy Industries, SKhynix, LG Uplus, Shinsegae, Hanjin Shipping, SKtelecom, and KYOBO Life Insurance.

However, despite the relatively successful introduction of ethical management in those corporations in Korea, this study also revealed that those companies are still in the early stage of introduction of ethical management, thus its practices are not fully implemented yet.

Specifically, several factors are indicated as the causes of possible difficulties in implementing ethical management in the companies; the

defective and insufficient system settlement; absence of assessment of ethical performance of organization; lack of ethical evaluation standards; dilemma between corporate social responsibilities and profit maximization; 'chaebol' dominant business environment.

Hence, to operate ethical management effectively, the corporations need to design a well-established program that can be implemented in practice. Also, to enhance the significance of transparency in business operations and management, ethics assessment should be done in a regular basis. To do so, ethics-friendly corporate culture will be necessary for those assessment.

This study introduces a guideline to implement ethical business management for corporations in Korea. Firstly, the system should be specified to enhance the feasibility of ethical management. Secondly, there should be CEO's strong will to practice ethical management, and there should be a task force who supports ethical issues and business operations. Lastly, corporate cultures and business environment should facilitate sustainable business ethics to be implemented.

Consequently, for ethical management to be established and used effectively in domestic corporations, the improvement programs must be formed as follows:

- (1) Establishment of strategy and vision for ethical management systems by the CEO
- (2) Establishment of a sound corporate governance
- (3) Construction of effective general principles of ethics and ethical guide

- (4) Construction of organization for systematic ethical management
- (5) Operating supervisory systems for ethical management
- (6) Operating educational programs for ethical management
- (7) Building communication channel for ethical management
- (8) Operating protection system for reporter on offense

To conclude, this study is aimed to provide a useful guideline to achieve the goal of ethical management. However, the scope of this study has caused several limitations because this study is not based on instrumental analysis. Yet, it gives perspectives for further research that empirical analysis may cover these limitations in the future.



# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경과 목적

현대사회에서 기업이 사회에 미치는 영향력이 크게 증대되었다. 이에 따라 기업의 사회에 대한 책임과 의무도 증가하고 있다. 또한, 국민의 삶의 질이 향상됨에 따라 기업에 대한 사회적 책임의 요구수준이 높아지고 있다. 이제 이것에 적절히 대응하지 못하는 기업은 소비자에 외면당하고 결국 경쟁력을 상실하여 시장에서 퇴출되는 위기상황에 직면할 수도 있다.

기업은 소비자, 노동자, 주주, 협력업체, 지역사회와 정부 등을 이해당사자로서 관계를 맺고 있다. 만약에 기업이 이윤극대화를 위해 폐수를 흘려 지역사회의 환경오염을 유발하거나, 노동자를 위험한 작업환경에 노출시키거나, 불법 및 부정비리를 통한 경영을 하는 경우 장기적으로 이해당사자들의 반발로 기업생존의 위협을 받는다.

이처럼 이해 당사자들의 이해관계를 고려하여 경영하기 위해서는 모든 이해당사자들이 받아들일 수 있는 보편타당한 가치에 바탕을 두어야 한다. 이에 따라 기업은 이윤추구와 사회적 책임을 다함으로써 지속가능한 성장을 추구할 수 있다는 윤리경영에 관심을 갖게 되었다.

이제 기업이 의사결정할 때 경제원칙에만 기초로 하는 것이 아니라, 윤리적인 측면을 고려해야 한다. 즉 이해당사자들이 받아들일 수 있는 “경영자나 임직원이 기업활동에서 갖추어야 할 윤리”, 기업윤리를 각 기업들은 정립해야 한다는 의미이다.<sup>1)</sup>

이러한 변화를 반영하듯이 최근 들어 우리나라도 공공기관 평가, 청렴도 측정 등은 정부가 기업에게 윤리경영 실천을 요구하고 있다. 또한 민간차원에서 NGO와 시민사회는 기업의 사회책임지수 발표 등 윤리경영을 감시하고 평가하려는 추

1) 김택(2010), 「공기업 윤리경영」, 한국학술정보(주), pp.13~15, 참조

세가 강화되고 있다.

국제적으로는 국제표준화기구(ISO) 산하 소비자정책위원회가 ‘기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)’에 관한 표준안 작업을 승인하였다. 이에 따라 윤리경영을 ISO 9000(품질인증), ISO 14000(환경보호 인증)과 같은 범주에 포함시키려 추진 중이다. 한편 UN Global Compact<sup>2)</sup>는 윤리경영의 규범화와 표준화를 추진하고 있다. 또한 세계무역기구(World Trade Organization; WTO), 경제협력개발기구(OECD)<sup>3)</sup>, 국제상업회의소(ICC)<sup>4)</sup>와 같은 국제기구들에서도 ‘부패방지라운드’를 추진하고 있으며 ‘공정하고 투명한 경쟁규칙’을 국제상거래에 적용하려는 노력을 강화하고 있다. 이와 같이 최근 국제기구들이 기업의 사회적 책임에 대한 국제적 표준화를 시도하고 있는 실정이다.

따라서 윤리경영은 기업의 지속가능한 발전을 담보하는 핵심 경영요소가 되었다. 기업의 위기관리수단을 넘어 장기적으로 이해관계자와 소통하고, 사회와 함께하는 일류 기업으로 발전하기 위한 새로운 경영전략으로 주목받고 있다.

21세기 들어 국제경제사회에서 기업윤리가 기업들이 갖추어야 할 기업경쟁력 요인으로 비중이 커지고 있다. 이에 따라 국내기업들도 윤리경영 전담부서를 설치하는 등 윤리경영을 도입하고 있다. 하지만 우리나라 기업들은 윤리경영에 대한 인식부족으로 시행초기 단계에 불과하고 그 시행과정이 미흡하다.

본 연구에서는 우리나라 기업들이 이러한 흐름에 얼마나 적응하고 있는가를 살펴보고자 한다. 이에 따라 최근 윤리경영실천과 관련하여 우수기업으로 선정된 우리나라 업종별 주요 기업을 대상으로 윤리경영에 대한 추진 현황과 실천사례를 분석한다. 그리고 이것을 바탕으로 우리나라 기업의 윤리경영실행의 문제점을 파악하고 이것의 개선방안을 모색하고자 한다.

---

2) 유엔 세계기업 협약기구: 유엔(UN)과 기업 간 협력을 통해 유엔이 추진하고 있는 지속균형발전에 기업들의 동참을 장려하고 국제사회윤리와 국제환경을 개선하고자 발의한 유엔 산하 전문기구  
(홈페이지 : [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org))

3) Organization for Economic Cooperation and Development

4) International Chamber of Commerce

## 제2절 연구의 방법 및 내용

본 연구는 기존의 문헌연구를 통해 윤리경영의 개념과 유형을 분석한다. 이것을 바탕으로 우리나라 기업의 윤리경영 추진현황 및 특성을 파악한다. 그리고 이들 기업들의 사례들을 비교·분석하고자 한다.

이러한 사례분석을 통해 한국 기업의 윤리경영의 문제점 및 개선방안과 우리나라 기업의 윤리경영 실행전략을 제시하고자 한다.

본 연구는 제1장의 서론을 포함하여 결론까지 모두 5장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 서론부분으로 연구의 배경과 목적을 제시하고, 그에 관한 연구방법 및 구성에 대해 서술하였다.

제2장에서는 윤리경영의 이론적 고찰부분으로 윤리경영의 개념 및 중요성, 윤리경영에 관한 선행연구, 기업의 사회적 책임 및 윤리경영의 유형에 관하여 고찰하였다.

제3장에서는 우리나라 업종별 주요 기업의 윤리경영 추진현황과 사례분석을 통해 우리나라 기업의 윤리경영 특성을 분석하였다. 먼저 윤리경영 사례기업의 선정 기준을 제시하고, 다음으로 실증적 사례들을 토대로 하여 업종별로 8개사를 선정하여 윤리경영 실천사례를 분석하였다.

제4장에서는 우리나라 기업들의 윤리경영 사례분석을 토대로 현재 우리나라 기업들의 윤리경영상 장애요소인 여러 문제점들을 도출한 후 효과적인 윤리경영 구축방안 및 이에 대한 실천방향을 제시하였다.

제5장에서는 결론부분으로 본 연구의 요약정리와 함께 학문적, 실무적 측면에서의 시사점 및 연구의 한계점을 밝히고, 향후의 연구과제 등을 제시하였다.

## 제2장 윤리경영의 이론적 고찰

### 제1절 윤리경영의 개념 및 중요성

#### 1. 윤리경영의 대두 배경

21세기 세계경제는 정보통신기술의 발달로 하나의 거대한 시장으로 통합되는 글로벌화 과정을 밟고 있다. 이러한 세계경제의 글로벌화를 각국은 새로운 경제질서의 패러다임으로 받아들이고 있다. 세계경제의 통합 흐름 속에서 자본의 이동과 무역의 확대, 기업의 초국적화, 환경문제의 글로벌화 등 지금까지 겪어보지 못한 새로운 이슈들이 등장하였다. 이러한 새로운 경제체제하에서 세계 각국은 새질서에 부합하는 국제적 기준과 표준을 만들 필요가 있게 되었다.

환경문제를 무역장벽과 연계한 그린라운드(GR: Green Round), 노동여건과 근로 기준을 무역장벽과 연계한 블루라운드(BR: Blue Round), 과학(科學, science)과 기술정책을 연계한 테크노라운드(TR: Technology Round), 규제라운드라고 불리는 경쟁라운드(CR: Competition Round), 비윤리적인 기업의 제품 및 서비스를 규제하고자 하는 윤리라운드(ER: Ethics Round) 등 무역거래에 있어서 새로운 기준들이 국제거래에 있어서 중요한 거래기준으로 발전하고 있다.

특히 최근에 들어서는 뇌물이나 부정부패 등을 강력하게 규제하고자 하는 부패라운드(CR: Corruption Round)<sup>5)</sup>의 전개로 국제거래에서 윤리적 기준을 갖춰가는 것이 매우 중요한 과제로 대두되고 있다.

미국은 1976년부터 해외부패행위법(foreign corruption practice act, U.S.A) 등을 통해서 외국에서의 뇌물행위는 비록 현지국에서 문제를 삼지 않는다 하더라도 미국 국내법에서 처벌하도록 하고 있다.<sup>6)</sup> 이러한 부패라운드의 전개는 국제거래 관계에서 윤리경영을 가장 중요한 거래기준의 하나로 제시하고 있다. 결과적으

5) 미국의 주도하에 OECD에서 시작되었음.

6) 윤대혁(2005), 「글로벌시대의 윤리경영」, 무역경영사, p.66, 참조



로 윤리라운드(ER)로 발전해 모든 기업이 윤리강령을 갖도록 하는데 영향을 미쳤다.

이와 더불어 OECD에서는 1992년 2월에 외국 공무원 뇌물방지협약을 발효했다. 2000년에는 국제 공통의 기업윤리강령을 발표하는 등 윤리경영을 가장 중요한 국제거래기준의 하나로 삼고 있다.

이러한 세계경제의 새로운 흐름 속에서 우리나라 경제도 글로벌화를 지향하지 않으면 안 되게 되었다. 우리나라에서도 1999년 2월에 전경련이 기업윤리강령을 발표함으로써 본격적인 윤리경영의 시대를 맞게 되었다.

## 2. 윤리경영의 개념 및 중요성

윤리경영(倫理經營, ethical management)이란 “회사경영 및 기업 활동에 있어 ‘기업윤리’를 최우선 가치로 생각하며, 투명하고 공정하며 합리적인 업무수행을 추구하는 경영정신을 의미”한다.<sup>7)</sup> 이것은 기업경영에 있어서 무엇보다도 윤리, 즉 이익을 추구하는데 투명한 가치관으로 무장하고 공정한 업무를 수행하는 것을 의미한다. 윤리경영은 모든 상황에 보편적으로 적용되는 규범적·일반적 윤리라기보다는 기업경영이라는 특수한 상황에 적용되는 응용적 윤리의 성격을 갖고 있기 때문에 실용적 접근을 도외시할 수 없는 특성을 가지고 있다.

또한 윤리경영은 기업경영이라는 상황에서 나타나는 경영관리행동의 규범이다. CEO부터 종업원에 이르기까지 인간적 행동의 옳고 그름이나 선과 악을 구분해주는 판단기준 및 도덕적 가치기준과 관련된 기업경영의 의사결정 과정이라고 할 수 있다.

실천적인 면에서 살펴보면 윤리경영은 기업의 사회적 책임을 포괄하여 정의할 수 있다. 기업이 사회의 구성원으로서 기부행위나 사회복지후생지원 및 사회공헌 활동 등을 통해서 사회에 기여한다는 개념과 기업이 마땅히 지켜야 하는 도덕적 기준이 모두 포함된다고 할 수 있다.<sup>8)</sup> 즉 윤리경영이란 “기업이 시장의 윤리, 즉

7) 국민권익위원회, 한국행정연구원(2013), ‘기업윤리경영지원 활성화 방안’, p.9, 참조



시장의 질서를 준수하는 동시에 사회적 실체로서 권리와 의무를 다하는 경영”이라고 정의하기도 한다.<sup>9)</sup> 이러한 정의는 윤리경영의 개념이 사회적 책임까지를 포함하고 있어 국민권익위원회의 정의보다 좀 더 광의의 의미를 포함하고 있다고 할 수 있다. 즉, 기업의 사회적 책임인 경제적 책임과 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임까지를 포함하는 개념으로 볼 수 있다.

윤리경영에 대한 학문적 발전단계를 파악하기 위해서는 윤리경영에 대한 학자들의 연구를 통해 살펴볼 필요가 있다. 윤리경영을 학문적으로 연구한 주요 학자들은 윤리경영의 발전단계를 논하면서 기업의 역할과 기업윤리와의 관계를 규명하는데 초점을 두고 있다. 윤리경영을 학문적 영역으로 발전시킨 주요 학자로는 슈레시 세디(Surech P. Sethi)와 월튼(C. Walton)의 연구, 그리고 로버트 헤이와 에드 그레이(Robert Hey & Ed Gray)의 연구를 들 수 있다.<sup>10)</sup>

슈레시 세디(Surech P. Sethi)는 기업윤리의 발전과정을 기업의 역할과 기업윤리를 연계하여 사회적 의무, 사회적 책임, 사회적 반응의 3단계로 설명하고 있다. 1단계인 사회적 의무단계는 기업이 경제적 혹은 법적인 제재나 의무에만 소극적으로 대응하는 단계를 의미한다. 2단계인 사회적 책임단계는 변화하는 사회규범과 가치관에 능동적으로 적응하고 행동하는 단계를 의미한다. 마지막으로 3단계인 사회적 반응단계에서는 기업이 능동적으로 바람직한 사회적 기여활동 모델을 만들어 적극적으로 대응하는 단계를 의미한다. 궁극적으로 3단계가 가장 바람직한 기업의 윤리모델이라고 할 수 있다.

월튼은 윤리경영을 학문적으로 연구하면서 6가지의 모형을 제시하였다. 이것을 월튼 모형이라고 한다. 이 모형은 기업의 역할과 기업윤리의 변화 과정을 엄격 모형, 가게 모형, 판매자 모형, 투자 모형, 시민 모형, 예술 모형으로 구분하여 설명하고 있다. 엄격 모형은 전통적 가치관에 의한 이윤추구를, 가게 모형은 이윤추구

8) 유청훈(2009.8), '윤리경영 실행전략에 관한 연구', p.3, 석사학위논문, 경희대학교 경영대학원

9) 윤대혁(2005), 전계서, p.5, 참조

10) 네이버 지식백과(<http://terms.naver.com/>)

학문명백과 : 네이버 지식백과, 형설출판사 공동제작, 제작기간 : 2013. 8 ~ 2014. 8.

집필진 : 각 학문 분야 교수 및 연구원 229명

에 종업원에 대한 책임을 부가한 모형을 의미한다. 판매자 모형은 소비자에 대한 책임을 강조하며, 투자 모형은 기업의 장기적 존속을 위한 투자에 초점을 맞춘다. 시민 모형은 기업의 사회적 책임을 강조하고 있으며, 예술 모형은 물질적 가치 외에 문화적 가치를 포함한다.

헤이와 그레이는 기업 역할과 기업윤리의 변화를 세 가지 단계로 제시하였다. 즉, 이익 극대화 경영과 수탁 경영, 생활의 질 경영이라는 측면에서 윤리경영을 설명하고, 이를 학문적으로 규명하고자 노력하였다.

이런 연구의 공통점은 개별 기업의 이윤추구는 사회후생을 침해할 가능성이 높다는 것이다. 예컨대 폐수를 흘리면 개별기업의 이윤은 늘어났지만 환경오염으로 지역사회는 큰 고통을 받게 된다. 이들 학자들은 개별기업의 이윤추구와 사회후생 증진이 양립할 수 있는 방안을 기업윤리와 윤리경영에서 찾고 있는 것이다.

우리나라에서는 1998년 10월에 한국 기업윤리학회가 창립되면서 윤리경영이 학문적으로 발전하기 시작하였다. 아울러 기업의 활동 차원에서는 1999년 2월에 전경련이 기업윤리강령을 제정·발표하면서 본격적으로 기업윤리경영에 대해 관심을 가지기 시작하였다.

오늘날 우리나라에서 기업 윤리에 대한 사회적 관심이 높아지고 있는 이유는 다음의 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 기업에 대한 사회의 기대치가 점점 높아지고 있다. 시장이 발달함에 따라 수많은 이해관계자들이 형성되었다. 이에 따라 소비자 단체, 환경보호 단체 등 기업 활동의 외부 감시기구가 강력해지고 있다. 또한 언론의 감시도 더욱 강화되고 있다. 이제 기업들은 이러한 이해 관계자들과의 기대에 부응해야 한다.

둘째, 기업의 범법 행위에 대한 처벌이 갈수록 가중되고 있다. 특히 환경오염 등 외부불경제 효과가 사회공익 침해에 미치는 영향이 크기 때문이다. 또한 독과점은 경쟁을 통한 사회 효율성을 제고하는 시장질서의 훼손을 가져오기 때문이다.

셋째, 기업은 지속가능한 성장전략으로 변화하고 있다. 즉 단기이익 증시전략에서 장기이익 확보전략으로 바뀌고 있다. 초기 산업화 시대에는 기업이 자기 이익

만을 추구하는 것으로 그 사명을 다할 수 있었다. 이것은 사회적 목표와 어느 정도 일치할 수 있었다. "사업이 잘 되면 국가에 이득이 된다"는 생각이 일반적으로 통용되었던 것이다.

그러나 시장실패에 대해 정부의 개입이 강화되고, 기업을 둘러싼 이해관계자들의 영향력이 확대되었다. 이에 따라 기업은 합법적 행위뿐만 아니라 윤리적으로도 합당한 행위를 해야 한다는 요구가 나타나기 시작하였다. 결국 오늘날의 기업은 합법성과 윤리적 수용이라는 이중의 기준을 만족시켜야 한다.

### 3. 윤리수준의 발전단계

기업의 윤리수준 발전단계는 크게 5가지 단계로 구분된다. 무도덕한 단계와 준법단계, 대응단계, 윤리관 태동단계, 그리고 윤리 선진단계로 구분할 수 있다.

첫째, 무도덕한 단계에서는 윤리적 문제는 고려 대상이 되지 않는다. 기업경영의 모든 원칙이 이윤의 극대화라는 한 가지 원칙하에 모든 행동이 정당화되는 단계이다. 즉, 비윤리적인 행위로 인해 처벌을 받는다 하더라도 상대적으로 이익이 크다고 하면 비윤리적인 행위로 인한 처벌까지도 감수하는 비윤리적인 단계를 의미한다.

둘째, 준법단계에서의 기업윤리는 적극적인 윤리수준을 의미하는 것은 아니고 법규상의 정해진 윤리수준은 최소한 지키고자 하는 단계의 윤리수준을 의미한다.

따라서 법규 준수 그 이상의 윤리적 행위는 최소화하거나 아예 하지 않는 단계를 의미한다.

셋째, 대응단계는 기업이 윤리적인 문제를 보다 근본적으로 생각하고 이를 규범화하기 위해 노력하는 단계를 의미한다. 즉, 기업을 둘러싼 각종 이해관계자 집단과 조화로운 관계를 유지하려고 노력하는 단계를 의미한다.

넷째, 윤리관 태동단계는 기업이 자사가 획득한 이윤과 기업이 지향해야 될 윤리수준과 균형을 이루고자 노력하는 단계를 의미한다. 이때 기업의 목적이나 경영방침 등을 설정할 때 기업이 지켜나가야 할 윤리의식을 반영하여 설정하는 단계

를 의미한다.

다섯째, 윤리선진단계는 윤리경영에 있어 가장 이상적인 단계를 뜻한다. 기업의 모든 행위가 명확한 윤리적 원칙 및 가치관에 입각하여 판단되고 실행되는 단계를 의미한다. 즉, 모든 조직 내 구성원이 윤리원칙에 따라 행동하는 최고 수준의 윤리경영단계를 의미한다.<sup>11)</sup>

## 제2절 윤리경영에 관한 연구 경향

### 1. 윤리경영의 주요 연구영역

윤리경영에서 다루는 주요 연구영역은 크게 4가지 영역으로 구분할 수 있다. 즉, 윤리의 영역, 윤리의 성격, 윤리의 주체 그리고 관리기능을 중심으로 연구하고 있다.

첫째, 윤리의 영역은 인간의 행위가 미치는 영역을 중심으로 연구를 하는 것을 의미한다. 대내적 기업윤리영역과 대외적 기업윤리영역으로 구분할 수 있다. 먼저 대내적 기업윤리영역에서는 조직 구성원이 기업조직에 대해 갖게 되는 윤리의식 등을 주요 연구대상으로 한다. 반면 대외적 기업윤리영역에서는 조직 구성원이 기업의 이해관계자 집단에 대해서 갖는 윤리의식을 연구영역으로 한다.

둘째, 윤리의 성격은 내용에 따른 연구영역으로 소극적 윤리영역과 적극적 윤리영역으로 구분할 수 있다. 먼저 소극적 윤리영역이란 바람직하지 못하거나 비윤리적인 문제를 주요 연구대상으로 한다. 반면 적극적 윤리영역은 바람직한 문제를 더욱 강화시키는 문제를 주요 연구대상으로 한다.

셋째, 윤리의 주체 문제는 2가지로 구분한다. 즉, 기업 자체를 윤리의 주체로 하는 경우와 조직 구성원을 윤리의 주체로 설정하여 경우이다. 기업 자체를 윤리의 주체로 하는 경우에는 기업에 대한 사회적 기대와 요구에 기업이 어떻게 대응해야 할 것인가를 주요 연구과제로 한다. 반면 조직 구성원을 기업윤리의 주체로

11) 네이버 지식백과(<http://terms.naver.com/>), 전계자료, 참조

설정하는 경우에는 경영자 윤리와 종업원 윤리로 구분하여 어떤 책임과 자세로 임해야 하는지를 주요 연구대상으로 한다.

넷째, 관리 차원의 윤리경영의 기능문제는 다양한 부문을 포함하고 있다. 즉, 환경관련 윤리문제, 허위광고 등과 같은 마케팅 관련 윤리문제, 내부자거래 등과 같은 재무관리 차원의 윤리문제, 생산관리, 회계관리, 정보관리 등과 관련된 제반 윤리문제를 주요 연구대상으로 한다.

환경관련 윤리문제는 각종 환경오염과 관련된 문제를 주요 연구대상으로 하며, 지구온난화 등 국제적 환경 이슈와 환경 관련 국제 협약 등을 주요 이슈로 다룬다. 인적자원관리 관련 윤리문제의 이슈는 종업원의 권리(일할 권리, 정당한 보상을 받을 권리, 사생활을 보호받을 권리, 안전한 작업장을 요구할 권리 등)와 종업원의 의무(복종의무, 충성의무, 영업 비밀 보호의무), 공익신고제 등을 주요 연구대상으로 한다. 마케팅 관련 윤리문제는 자유경쟁과 시장의 효율성이라는 기치 아래 윤리적 제품관리, 윤리적 가격관리, 윤리적 유통관리, 윤리적 광고관리를 주요 영역으로 한다. 재무관리 관련 윤리문제는 윤리적 회계제도와 투명성 제고에 관한 문제, 회계사의 윤리성 제고 그리고 재무관리에 있어서 윤리성을 연구대상으로 다룬다. 생산관리 관련 윤리적 문제는 경영자와 근로자 차원에서 생산윤리의 문제를 주요 이슈로 다룬다. 정보윤리에서는 정보공개나 프라이버시의 보호 등과 관련된 정보화 시대에서의 윤리문제를 주요 과제로 다룬다. 마지막으로, 윤리경영에 있어서 국제관계에서는 국제화의 필요성을 다룸과 동시에 국제기업으로서의 윤리수준과 실천방안에 대한 내용을 주요 연구영역으로 한다.<sup>12)</sup>

## 2. 윤리경영의 연구동향

최근 기업윤리에 대한 실무적 관심과 함께 학술적으로도 윤리경영에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 현재 윤리경영에 관한 연구 동향은 다음 세 가지로 구분할 수 있다.

---

12) 네이버 지식백과(<http://terms.naver.com/>), 전계자료, 참조

첫째, 윤리경영의 개념 및 변수 설정에 관한 것으로 기업의 사회적 성과, 이해관계자 이론, 기업윤리, 기업시민, 기업의 사회적 반응 등의 개념들이 최근 들어 기업윤리 분야에서 활발히 논의되는 주제들이다. 그러나 여전히 윤리경영의 개념에 기반이 되는 기업윤리의 개념은 연구자의 접근 시각과 입장에 따라 매우 다양하게 나타나고 있다.

실제로 기업윤리의 개념은 수준에 따라 구성원 수준과 조직수준으로 나눌 수 있다. 이에 따라 각각의 독특한 개념 구성이 가능하여, 개념의 다양성, 다차원성을 보이고 있는 실정이다. 따라서 연구의 방향 및 기업윤리의 분석 수준을 명확히 하는 것이 연구의 일관성을 가질 수 있는 기본이 될 것이다.

둘째, 윤리경영과 성과와 연계에 관한 연구이다. 이에 대한 연구 또한 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 기업의 윤리수준과 재무성과 간의 관계에 관한 연구이다. 다른 하나는 기업의 윤리적 풍토와 재무성과 간의 관계에 관한 것이다. 기존의 연구들에 의하면 윤리경영 실천은 신뢰향상에 따른 기업 호감도와 기업 선호도를 향상시킨다. 이것이 기업의 수익성 증가와 기업가치 향상 등의 긍정적인 효과를 가져 온다고 전제하고 있다. 이런 전제의 타당성은 다음과 같다. 윤리경영을 수행하는 기업은 사회구성원의 신뢰뿐만 아니라 기업내적으로도 노조와 직원의 신뢰를 얻는다. 이것은 기업 내·외적 신뢰성 및 명성증대효과를 가져오고 곧 기업의 가치 향상으로 나타난다.

윤리경영과 재무적 성과간의 관계연구는 윤리경영에 따른 사회적 책임수행과 그 결과 발생한 기업의 사회적 성과가 기업의 재무성과에 어떻게 영향을 미쳤는가를 살펴본다. 이것과 관련된 이론에는 선(善)경영이론(good management theory)과 여유자원 이론이 있다.

선 경영이론은 사회적 책임수행으로 사회적 성과가 높은 기업은 수익도 높다는 것이다. 반면 여유자원 이론은 더 나은 재무적 성과의 달성이 기업으로 하여금 더 높은 사회적 성과를 생산하게 한다는 주장이다. 일반적으로 기업의 윤리적 의사결정과 재무적 성과 간에는 인과관계가 다를 뿐 정(+)의관계가 있는 것으로 나타나고 있다.



또한 사회적 기준을 만족하는 기업들과 만족하지 못하는 기업들을 비교할 때, 사회적 기준을 충족한 기업들이 최소한 평균적인 재무적 성과를 상회한다고 한다. 기업이 이윤만 추구하고 비윤리적인 경영을 하면, 즉 기업의 이윤을 위해 노동자의 임금을 낮추면, 노동자들은 반발할 것이다. 또한 노동자들은 낮아진 임금으로 노동사기가 저하되고 열심히 일을 하지 않는다. 그 만큼 노동생산성이 떨어진다. 이러한 기업의 비윤리적인 경영은 결국 조직구성원의 갈등을 유발하고 장기적인 기업의 성과에 악영향을 미칠 수 있다는 것이다.

그러나 기업윤리와 성과 간의 연구에 관해서 두 가지 비판이 제기되고 있다. 먼저 기업의 사회적 성과가 재무성과 간의 인과관계를 분명하게 밝히는 이론을 제시하지 못했다는 비판을 받고 있다. 이것은 윤리경영과 재무성과 간의 연계 관계를 나타내는 구체적인 매커니즘이 밝혀지지 않았다는 의미로 볼 수 있다. 예컨대 윤리경영이 경영자의 의사결정에 어떤 영향을 미쳐 성과로 나타나게 되는지, 또한 윤리경영은 가치를 어디서 창출하는지가 명확하지 않다.

셋째, 기업전략으로서의 윤리경영을 이론적 접근하는 연구가 활발히 진행되고 있다.<sup>13)</sup> 주요 연구 내용으로는 윤리경영에 대한 이론적 고찰, 윤리경영의 실천적 사례연구, 윤리경영의 정착방안 및 실행전략 등 전략적 접근에 초점을 두고 있다. 특히 최근에는 국제환경의 변화를 고려하여 기업의 사회적 책임(CSR : Corporate Social Responsibility)에 대한 관심이 고조되고 있는 실정이다.

---

13) 한수진, 한병섭(2009), '윤리경영 실천을 통한 조직변화 방안 - 윤리프로그램 도입과 실천 사례를 중심으로', 대한경영학회지 제22권 제2호, pp.634~636, 참조

## 제3절 기업의 사회적 책임 및 윤리경영의 유형

### 1. 기업의 사회적 책임

#### 1) 기업의 사회적 책임의 의의 및 중요성

기업의 사회적 책임(CSR : Corporate Social Responsibility)의 의의는 단순히 기업책임 혹은 경영책임이라고 하는데, 기업 내지 경영체가 환경주체(즉, 이해자 집단)들의 주체성을 존중하면서, 그 직무를 달성하는 당위적인 의무를 뜻한다.

즉, 기업이나 경영체가 이해집단자들의 주체성을 존중하면서 자발적 내지 자율적으로 해야 할 일을 결정하고 그 일을 성실히 수행하는 것을 뜻한다.<sup>14)</sup>

기업이 지속적으로 존속하기 위한 이윤 추구 활동 이외에 법령과 윤리를 준수하고, 기업의 이해 관계자 요구에 적절히 대응함으로써 사회에 긍정적 영향을 미치는 책임 있는 활동, 즉 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)을 일컫는다. 오늘날에는 기업의 성장과 발전이 사회나 국가 경제 발전과 경제 사회의 구조를 규정할 수 있을 만큼 대규모화되고 있다.

따라서 기업의 활동은 사회적으로 큰 영향을 미치며, 이로 인해 기업의 사회적 위치가 증대되고 그만큼 기업에게 요구되는 사회적 책임도 증대되게 되었다.

기업의 사회적 책임은 각국의 경제·사회 상황이 서로 상이하고 각 기업마다 사회적 책임에 대한 인식 차이가 존재해 국제적으로 통일된 정의는 없다. 하지만 일반적으로 <표2-1>와 같이 4단계로 구분할 수 있다.

제1단계는 경제적인 책임으로, 이윤 극대화와 고용 창출 등이다. 제2단계는 법적 책임으로, 회계의 투명성, 성실한 세금 납부, 소비자의 권익 보호 등이다. 제3단계는 윤리적인 책임으로, 환경·윤리 경영, 제품 안전, 여성·현지인·소수 인종에 대한 공정한 대우 등을 말한다. 제4단계는 자선적인 책임으로, 사회 공헌 활동 또

14) 김성수(2002), 「기업경영윤리론」, 삼영사, p.112, 참조



는 자선·교육·문화·체육 활동 등에 대한 기업의 지원을 의미한다.<sup>15)</sup>

<표 2-1> 기업의 사회적 책임

책임의 구분	정 의
경제적 책임	사회적으로 필요한 제품과 서비스를 생산하여 적절한 가격에 판매하고, 그 결과 기업을 계속 영위하고 투자자들에게 보상이 가능한 이윤을 창출하는 책임
법적 책임	기업의 운영이 공정한 규칙 속에서 이루어져야 한다는 것, 즉, 사회가 법을 통해 만들어 놓은 규칙 속에서 기업경영을 해야 할 책임
윤리적 책임	비록 법적으로 공식화되지 않았지만 사회가 기대하고 요구하는 바를 충족시킬 수 있어야 한다는 것, 즉, 소비자·근로자·투자자 등의 기대, 기준, 가치에 합당하는 행동을 해야 할 책임
자선적 책임	자발적인 책임의 수행, 경영활동과는 직접 관련이 없는 문화 활동, 기부, 자원봉사 등을 의미

기업이 제도화 되고 환경구조가 변화됨에 따라 기업의 의사결정이 종래의 경영 이념으로 행동화 되지 못할 때, 즉, 기업이 윤리적으로 사회적 책임이행을 못할 때 기업은 위기에 처하게 된다. 기업이 사회적 책임이행을 위해 윤리를 지켜야 하는가의 문제는 기업 또는 기업경영의 본질 내지는 기업의 목적과 관련하여 제기 되는 근본적인 문제이다. 그런데 기업의 대사회적 영향력이 커진 현대산업에서는 여러 환경변화에 대응·도전하는 개방체제운영이 불가피해졌기 때문에 기업으로서 는 경제적 기능 이외의 대사회적 역할을 동시에 추구할 것이 요청되고 있다.

기업이 상품과 서비스의 제공과 이를 통한 이윤추구라는 경제적 기능만을 인정 할 경우 부의 편재, 정경유착, 소비자안전, 공해문제 등 부정적인 결과를 가져올 수 있기 때문에 기업의 역할에 대한 반성이 일게 된다.

21세기 글로벌 개방체제하에서 기업이 운영되기 위해서는 외부로부터 에너지를

15) 시사경제용어사전(2010.11), 기획재정부

공급받아야하기 때문에 더 많은 것을 받아들이기 위해서 외부 즉, 사회에 경제적·사회적 공헌을 하지 않으면 생산성을 유지할 수 없고 지속기업으로 존속할 수 없게 된다.

따라서 기업이 사회적 책임을 성실히 이행하기 위해서는 윤리적으로 행동하지 않으면 안 된다. 기업이 윤리적으로 행동할 때 사회적 정당성을 획득하는 기반이 될 뿐만 아니라 장기적인 측면에서 질적인 경영성 혹은 조직 유효성의 증대를 기대할 수가 있다.

또한 기업윤리는 조직고용인의 행동규범을 제시해줄 뿐만 아니라 하나의 인간 또는 건전한 시민으로서 고용인들의 윤리적 성취감을 충족시켜주기도 한다.

아울러 기업윤리는 단순히 기업의 행동을 규제하는 것이 아니라 조직이 사회 속에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 구분시켜주기 때문에 사회전체의 이익이 되는 기준으로서 역할을 하며, 기업내부 고용인 행동에 대한 올바른 기준을 제시함으로써 고용인간에 생길 수 있는 마찰이나 갈등을 해소할 수 있는 역할을 담당한다. 결국 윤리적 행동은 시민으로서의 자아상을 가지고 윤리적인 면에서의 성취감을 맛보게 해줌으로써 조직이나 개인으로서 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다.<sup>16)</sup>

## 2) 사회적 책임과 기업윤리의 차이점 및 상호관련성

기업윤리와 기업의 사회적 책임 개념은 근본적으로 상이한 의미를 지닌다. 윤리는 행위의 옳고 그름을 구분해 주는 가치판단 기준의 집합을 일컫는다. 따라서 윤리는 뚜렷한 대상이 없이 보편적으로 적용되며 구체적인 지위나 역할도 필요하지 않는다. 또한 윤리는 구체적 행위뿐만 아니라 추상적인 태도나 가치를 포함한다. 반면 책임은 개인의 지위, 기능, 행위 등의 본질에 의해 그에게 부과된 의무의 범위를 말한다. 즉 책임은 윤리와 달리 본질에 의해 파생되는 개념이다.

이러한 근본적인 차이를 반영하면서 기업경영 상황에서 제기되는 개념상의 차

16) 이진희, 최창명.(2004), 전계서, p.126, 참조

이는 다음과 같다.

첫째, 사회적 책임이 기업행동의 대사회적 영향력이라는 사회적 결과에 초점을 두는 반면, 기업윤리는 기업행위나 경영의사결정의 옳고 그름을 따지는 판단기준 자체에 초점을 두고 있다.

둘째, 사회적 책임이 가치판단 기준과는 크게 관련없이 사회적 요구나 기대에 대응하는 규범체계라면, 기업윤리는 가치판단에 중점을 두는 사회적 규범에 대응하는 규범체계이다.

셋째, 기업의 사회적 책임은 기업이 자유의지를 반영하는 자율적이며 적극적인 성격을 갖는 반면, 기업윤리는 상대적으로 외부에 의해 강해지는 수동적이며 소극적인 성격을 갖고 있다.

넷째, 수행주체의 측면에서 사회적 책임이 기업과 사회, 기업과 이해관계자집단이라는 조직차원이 더욱 강조되는 반면, 기업윤리에 있어서는 조직고용인이라는 인적차원이 더욱 강조된다.

다섯째, 기업윤리를 주장하는 학자들은 철학·윤리학·신학·교육학 등의 인문학에 기반을 두는 반면, 기업의 사회적 책임을 논하는 학자들은 대부분 경영학·경제학·사회학 등의 사회과학에 기반을 두고 있다.

그러나 기업윤리와 사회적 책임이 개념상의 차이가 있음에도 불구하고 현실에 적용되었을 때 나타나는 행태에서는 많은 공통적인 모습을 보이고 있다. 따라서 양자는 점차 통합되는 움직임이 나타나고 있다. 여기에는 두 개념이 사회에서 실행되는 과정에서 상호연관성이 작동하기 되기 때문이다. 다음은 두 개념의 상호연관성에 대해서 살펴보고자 한다.

첫째, 기업은 사회 속에서 그 역할과 기능을 수행한다. 양 개념은 기업의 경제적 역할과 기능을 넘어선 사회적 역할 및 기능을 강조하고 있다. 기업은 사회적 영향력이 증대됨에 따라 재화의 생산과 공급이라는 경제적 역할뿐만 아니라 사회 전체의 목표와 가치에 부응하는 사회적 역할을 수행해야 한다.

둘째, 기업윤리와 사회적 책임은 기업활동에 대한 사회의 가치, 규범, 기대 등에 부응하는 일련의 기업의 대응행동이라는 점이다. 기업이 이러한 사회적 규범이나

기대를 충족시켜주지 못할 때에는 윤리 차원과 책임 차원에서 모두 사회적 문제가 된다.

셋째, 기업윤리와 사회적 책임은 일련의 기업의 의사결정, 행동, 그리고 그로 인한 사회적 결과에 의해 평가된다. 즉, 기업윤리와 사회적 책임이라는 것은 판단 기준과 의사결정·행동·행동의 결과·사회적 평가라는 일련의 과정을 거치게 된다. 학자들에 따라 이러한 과정 중 어떤 단계를 중시할 것인가는 달라지겠지만, 최근에는 결과보다 예방적 관점에서 기업경영의 의사결정이나 의사결정과정을 중시하는 경향이 나타나고 있다.

넷째, 사회적 책임과 기업윤리는 이해관계자의 상호관계를 중시하는 공통점을 갖는다.

다섯째, 사회적 기초규범으로서의 국가권력에 의해 강제성을 갖고 있는 법률과의 관계에서 양자는 비슷한 성격을 갖고 있다. 즉, 법률에서 규정하는 행위의 규범은 기업윤리나 기업의 사회적 책임에 있어 최소한의 요건을 제시한다. 기업윤리와 사회적 책임은 법률이 규정하는 행위규범을 넘어서서 보다 자율적인 입장에서 도덕적 의무나 책임을 수행해야 한다. 어떤 경우는 법률이 제시하는 행위규범 내에서는 합법적이지만 윤리나 책임 면에서 비윤리적이거나 책임회피적인 영역이 존재한다. 따라서 법률적 요건보다는 근본적인 기업윤리나 사회적 책임이 자율적 입장에서 강조되고 있다.

이상과 같이 기업의 윤리경영은 기업이 이윤추구라는 본래 목적과 동시에 협력회사, 주주, 임직원, 지역사회, 정부 등 기업의 이해관계자들이 상호이익을 도모한다. 이 목적을 위해 경영자들은 윤리적인 판단에 따라 업무를 수행해야 하는 것이다. 결국, 윤리경영이 궁극적으로 지향하는 바는 기업이 사회일원으로서 사회적 책임을 충실히 이행함으로써 협력회사, 주주, 임직원, 지역사회, 정부 등을 포함한 모든 이해관계자에게 신뢰할 수 있는 기업이라는 믿음을 주는 것이라고 할 수 있다.<sup>17)</sup>

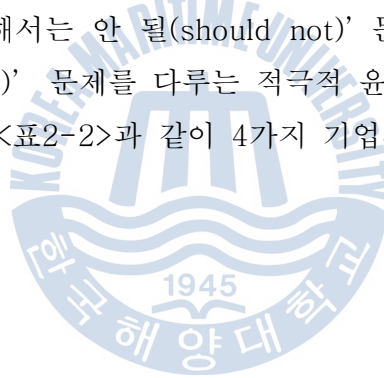
---

17) 이진희, 최창명(2004), 전계서, pp.118~125, 참조

## 2. 윤리경영의 유형

윤리경영을 유형화 할 수 있는 방법으로는 여러 가지가 있을 수 있다. 먼저 연구범위를 가지고 구분할 수 있다. 첫째 ‘거시적 수준’에서의 윤리경영이다. 이것은 사회 속에서 기업의 역할이나 기능에 초점을 맞춘다. 둘째 ‘중간적 수준’에서의 윤리경영이다. 이것은 조직의 정책, 관행, 압력과 개인의 자발적 가치나 의사결정의 기준과의 갈등에 초점을 맞춘다. 셋째 ‘미시적 수준’에서의 윤리경영이다. 개인 스스로나 대인관계에서 발생하는 윤리에 초점을 맞춘다.

그러나 여기서는 포괄적이고 체계적인 연구를 위해 기업윤리와 사회적 책임을 통합한 개념적 틀에 기초한 유형화를 제시한다. 먼저 행위 주체 측면에서 개인에 초점을 두는 대내적 윤리와 조직에 초점을 두는 대외적 윤리로 구분한다. 다음으로 행위 성격 면에서 ‘해서는 안 될(should not)’ 문제를 다루는 소극적 윤리와 ‘할수록 좋은(had better)’ 문제를 다루는 적극적 윤리로 구분할 수 있다. 이러한 두 개의 축을 사용하면 <표2-2>과 같이 4가지 기업의 윤리경영의 유형을 제시할 수 있다.<sup>18)</sup>



18) 김성수(2007), 「21세기 윤리경영론」, 삼영사, pp.46~49, 참조

<표 2-2 > 윤리경영의 유형

구 분	소극적 개념(should not)	적극적 개념(had better)
대내적	I.대내적 소극적 윤리경영 -경영자와 구성원의 윤리 -비윤리적, 비도덕적행위 금지 : 회사공금접대비 증대, 해외재산도피, 위장폐업, 족벌 및 폐쇄적 경영 등	III.대내적 적극적 윤리경영 -경영자, 구성원들의 바람직한 행동 -인격존중, 능력개발 기회부여 : 소유권 분산, 전문경영 체제
대외적	II.대외적 소극적 윤리경영 -이해관계자, 정부 등 전체 사회관련 윤리 -사회적 지탄받을 비윤리적 행위금지 : 부동산 투자, 탈세, 탈법, 소비재수입(소비저장), 정경유착 등	IV.대외적 적극적 윤리경영 -이해관계자, 정부에 대한 바람직한 기업행동 : 문화, 장학, 의료산업, 산학협동, 지역사회 개발 등 사회환원

1) 제1유형: 대내적·소극적 윤리경영

대내적·소극적 윤리는 <표2-3>에서 분류된 것처럼 제1유형으로 기업내부의 비윤리적 행태를 금지한다. 이것은 소유자, 경영자와 일반구성원이 조직내부에서 행하는 비윤리적이고 비도덕적인 행위를 금지하는 내용을 포함한다. 경영자나 일반 구성원의 입장에서는 재산관리, 경영관리, 규칙준수와 관련된 문제들이 포함되어 소유경영자의 입장에서는 기업지배와 관련된 문제들이 강조된다.

예컨대 회사의 공금을 무분별한 접대비 지출이나 부당한 정치적 로비자금 혹은 재산의 해외도피에 사용해서는 안 된다는 것이 포함된다. 좀 더 구체적으로 공적이든 사적이든 경영자라는 직위를 이용한 뇌물 수수, 친인척 2·3세와 같은 특수연고관계를 기반으로 한 정실인사, 개인관계에 따른 특혜와 비리, 종업원의 성차별, 노조에 대한 권위적 태도와 위장폐업 등 노동운동에 대한 불법적 탄압, 그리고 종업원에게 최저생계비 미달 급여 지급 등을 금지하는 내용이 포함된다.



한편, 소유경영자의 경우 기업지배구조문제로서 다음과 같은 사항이 금지된다. 가족이 모든 권한을 행사하는 족벌적·폐쇄적 경영, 배타적인 권한 독점, 그리고 기업이익의 개인적 축재 수단 사용을 금지한다. 즉 기업은 기본적으로 기업내부의 이해관계자에 대해 책임의식을 가지고 경영해야 한다는 것이다.

## 2) 제2유형 (대외적·소극적 윤리경영)

대외적·소극적 윤리는 제2유형으로 기업 외부의, 즉 사회에 대한 비윤리적인 행태를 금지한다. 즉 채권자, 정부와 소비자 등 기업의 외부이해관계자와 환경오염, 부동산투기, 불량제품 생산 등 사회적으로 지탄을 받을 만한 비윤리적인 행위를 금지하는 내용이 포함된다. 특히, 소유와 경영이 분리되지 않는 재벌체제가 구축되어 있는 우리나라의 경우 기업 오너의 개인 윤리문제가 기업의 윤리문제로 나아가 사회문제로까지 비화되는 경향이 나타난다.

부동산투기와 같은 불로소득의 지대추구중심의 경영활동이 아닌 부가가치를 창출하는 이윤추구중심의 경영활동을 추구하려고 한다. 또한 공정거래법의 체재내에서 공정경쟁을 도모하고 탈세·탈법 등의 부당행위를 지양한다. 퇴폐향락 등 소비외부불경제효과를 가져오는 재화의 광고 및 수입을 자제한다. 경제력 집중과 독점방지를 위해 중소기업의 고유영역을 존중한다.

회계정보는 회사의 재정상태를 외부 이해관계자에게 알려주는 수단이다. 정확하고 성실하게 공시해야 한다. 이중장부나 분식회계는 주주나 채권자 등 이해관계자에게 엄청난 손해를 끼치기 때문이다. 또한 공해유발이나 지나친 정경유착과 관련결탁을 해서도 안 된다는 것도 이 유형에 포함된다.

## 3) 제3유형 (대내적·적극적 윤리경영)

대내적·적극적 윤리란 윤리적 형태의 제3유형이라고 규정 할 수 있다. 이는 경영자를 포함한 조직 구성원이 행동했으면 좋겠다고 권장하는 바람직한 행동을 포

함한다. 이러한 대내적·적극적 기업윤리로는 종업원 개개인의 인격을 최대한 존중하고 개인의 창의력을 발휘할 수 있도록 능력개발의 기회를 부여한다. 독단적이고 전횡적인 명령에 의한 기업경영이 아닌 종업원들도 기업의 주인으로서 경영에 참가하도록 기회를 넓혀 주어야 한다. 공유된 기업문화의 정립과 후계자양성에 적극 앞장서야 하며, 사생활에 있어서도 항상 근검절약하는 솔선수범의 자세가 필요하다는 것 등이 포함된다. 특히, 소유 경영자의 경우에는 올바른 기업가정신을 바탕으로 끊임없는 혁신을 단행하여 기업성장을 지속해야 한다. 기업의 소유권은 대중에게 분산하여 책임 있는 전문경영체계를 확립함으로써 소유와 경영의 분리 체계 구축도 포함된다.

#### 4) 제4유형 (대외적·적극적 윤리경영)

대외적·적극적 윤리란 윤리적 형태의 제4유형이라고 규정 할 수 있다. 이는 외부의 이해관계자, 즉 정부, 채권자, 일반소비자, 환경문제 등 관계에 있어 요구되는 바람직한 기업의 행동을 포함한다. 모든 기업에 해당되는 대외적·적극적 의미에서의 기업윤리로는 먼저 문화·장학·의료사업, 산학협동 등을 통해 기업이익을 사회 환원에 힘쓴다. 낙후지역이나 특정지역에 적합한 산업시설을 유치하여 유희 노동력을 흡수하고 그 지역사회의 세수를 증대시켜 지역사회개발에 앞장선다. 양질의 상품을 소비자에게 제공하고 철저한 사후 서비스 체계로 소비자를 보호한다. 경쟁시스템에 기반을 둔 자유기업주의가 자유민주주의 체제의 근간이 되도록 한다는 것 등의 내용이 포함된다.<sup>19)</sup>

---

19) T.W. Dunfee and D.C. Robertson(1988), 'Integrating Ethics into the Business School. Curriculum,' Journal of Business Ethic, Vol. 7, pp.845~849, 유청훈,(2009.8), 전개논문, pp.10~12, 참조



## 제3장 우리나라 기업의 윤리경영 사례분석

### 제1절 우리나라 윤리경영 사례기업의 선정기준

우리나라 IMF외환위기는 기업의 윤리경영에서 하나의 전환점이 되었다. 전경련은 기업윤리현장을 선포하고 각 기업들도 외형적으로나마 윤리현장을 제정하고 있다. 윤리경영으로 신뢰받는 기업은 지속가능한 기업성장의 원천이라는 인식을 하게 된 것이다. 이에 따라 대기업을 중심으로 투명경영 및 윤리경영의 의식이 크게 제고되고 외부비리는 크게 줄어들고 있다.

본 장에서는 우리나라 기업들의 윤리경영 사례를 분석한다. 즉 기업경영의 새로운 패러다임인 윤리경영을 통해 어떻게 기업의 경쟁력을 강화하고 있는가 등 실천 세목을 살펴본다. 이것을 통해 각 기업사례별 윤리경영 특성을 분석한다.

윤리경영 특성은 일반적으로 민간부문과 공공부문으로 구분할 수 있다. 여기서는 공공부문은 배제하고 민간부문을 그 대상으로 하고, 기업의 특성을 고려하여 업종별로 임직원 실천부문과 사회적 문제 해결부문으로 나누어 살펴본다.

윤리경영 사례기업의 선정기준은 다음과 같다.

첫째, 윤리경영 시스템 구축이 매우 우수한 기업이다. 즉, 윤리강령 제정 이후 제정절차에 따라 윤리경영 실천 프로그램 도입, 윤리경영 담당부서의 신설, 윤리경영을 경영혁신 전략기법으로 활용하고 있으며, 이를 통해 윤리경영 관리와 실천을 매우 잘하고 있는 기업이다.

둘째, 윤리강령 제정과 종업원의 윤리행동 규범의 제정 및 실천 등으로 CEO의 윤리경영 혁신의지가 강한 기업이다.

셋째, 윤리경영 교육 및 훈련 등으로 윤리경영 인적자원 전략을 활용하는 기업이다.

넷째, 윤리경영을 투명경영 기준에 맞추어 실행 중인 기업으로 윤리경영 관련 우수기업으로 선정된 경험이 있는 기업이다.

이상과 같이 네 가지 기준에 의해 업종별로 8개의 대상기업 포스코, 현대중공업, SK하이닉스, LG유플러스, 신세계, 한진해운, SK텔레콤, 교보생명을 선정하였다.

이 중 포스코, 현대중공업, SK하이닉스, LG유플러스, 신세계 등 5개 기업은 임직원 실천부문과 한진해운, SK텔레콤, 교보생명 등 3개 기업은 사회적 문제 해결 부문을 중심으로 분석한다.

## 제2절 우리나라 기업의 윤리경영 현황

### 1. 포스코<sup>20)</sup>의 윤리경영 추진 가치 및 추진 현황

포스코는 1968년에 설립된 제철특화 생산업체이다. 2012년 기준으로 연간매출액은 35조 6,649억 원, 자산은 52조 3,204억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영과 관련하여 2012년에 ‘상생경영부문상’에서 ‘한국을 빛낸 창조경영’ 대상을 수상하였다. 2013년에는 ‘한국윤리경영대상’ 종합대상 전체 1위에 선정되었을 뿐만 아니라 사회공헌활동 우수 대통령 표창을 수상하였다.

2003년 6월 2일 글로벌 수준의 기업윤리 실천을 위한 윤리규범을 제정·선포함으로써 더욱 신뢰와 존경받는 글로벌 우량기업으로 거듭나고 있다. ‘업무에서 잘못된 직원은 용서할 수 있지만 윤리적 문제가 있는 직원과는 함께 갈 수 없다’, ‘회사에 이익이 된다고 하더라도 그것이 기업윤리에 위반하는 의사결정이면 하지 않는다’. 이것이 창사이래 포스코의 윤리적 핵심가치이다. 이러한 윤리경영원칙은 포스코의 기업정신과 접목하여 특색있는 기업으로 발돋움하고 있다.

이미 1993년 국내기업으로는 처음으로 ‘윤리강령’을 제정·시행하였다. 이것은 실천 프로그램을 갖추지 않은 선언적 규범으로서 한계를 갖고 있었다. 그 이후 수차례에 걸친 이해관계들의 의견수렴과 글로벌 기업과 기관의 벤치마킹을 토대로 윤리규범을 마련하였다.

포스코 윤리경영의 핵심은 ‘임직원의 참여와 이해관계자의 이해에 의한 자율실

20) 포스코 홈페이지 <http://www.posco.co.kr/>

천 시스템의 구축과 실행'으로 압축된다. 이를 위해 현장 직책보임자의 술선수범 강조, 지속적인 반복교육을 통한 구성원의 윤리적 의식과 판단력 제고에 온 힘을 쏟고 있다.

이러한 기업윤리를 기업문화로 정착시키기 위해 영역을 인간(People), 관행(Practice), 업무절차(Process)등 3P로 나누었다. 이 영역에서 기업윤리의 기본정신이 효율적으로 작용하도록 하는 다양한 제도의 운영과 효과적인 실천활동과 교육활동을 병행하고 있다.

## 2. 현대중공업<sup>21)</sup>의 윤리경영 가치 및 추진 현황

현대중공업은 1973년에 설립된 조선, 풍력발전 등 중공업 전문업체이다. 2012년 기준으로 연간매출액은 25조 550억 원, 자산은 30조 6,379억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영과 관련하여 한국표준협회가 주관하는 지속가능지수에서 2010년과 2011년 제조업 분야 1위에 선정되었고, 2012년에는 전체 1위에 선정되었다. 2009년에 노동부, 노사발전재단 주관의 '2009 노사문화 대상' 대통령상을 수상하였고, 2013년에는 동반성장위원회가 주관하는 '2013 동반성장 지수' 우수기업으로 선정되었다.

창업자의 창업정신을 이어받아 '정직과 신뢰를 바탕으로 신뢰받는 기업, 존경받는 기업'이라는 새로운 기업가치 창출을 목표로 하고 있다. 1994년 윤리경영을 도입한 이후 글로벌 기업, 세계 최고 조선업체로서 시장 및 외부 이해관계자로부터 신뢰와 존경을 받는 기업을 지향한다.

'창조적 예지, 적극의지, 강인한 추진력'의 현대정신을 바탕으로 내부적으로는 투명한 경영과 지속적 혁신을 추구한다. 외부적으로는 급변하는 시장환경 속에서 '신뢰받는 기업, 존경받는 기업'의 목표로 고객과 협력회사에게는 거래하고 싶은 회사, 주주에게는 투자하고 싶은 회사, 임직원에게는 근무하고 싶은 회사, 국가와 사회에는 사회적 책임을 다하고 국가와 인류사회 발전에 공헌하는 회사가 되고자

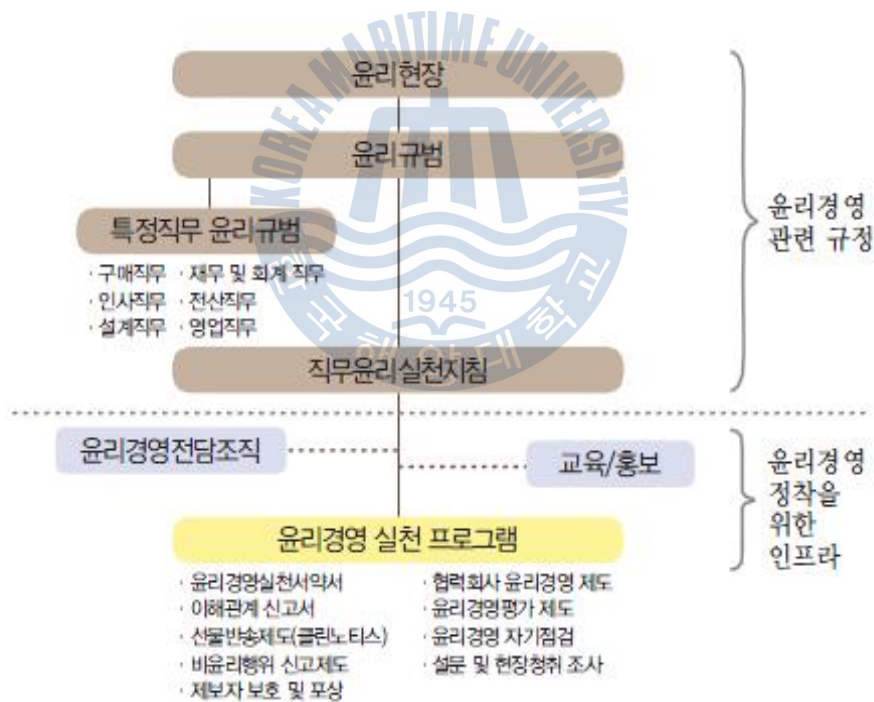
21) 현대중공업 홈페이지 <http://www.hhi.co.kr/>

노력하고 있다.

현대중공업 윤리경영 가치는 'FOREST'로 요약할 수 있다. 이는 공정(Fairness), 주인의식(Ownership), 책임감(Responsibility), 열정(Enthusiasm), 안전(Safety), 투명성과 신뢰(Transparency)를 뜻한다.

FOREST, 즉 '숲'은 대지에 뿌리를 내리고 항상 그 자리에 울곧게 서서 주변의 모든 사물이 기댈 수 있는 쉼터로 존재한다. 현대중공업은 윤리경영을 가치판단과 행동기준으로 두고 숲과 같이 항상正道(正道)와 기업윤리를 양분으로 삼아 모든 이해관계자들이 만족하는 상생의 꽃을 피우기 위해 노력하고 있다.

<그림3-1> 윤리경영 추진체계



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회 「윤리경영! 그 길을 묻다 - 2013 윤리경영 실천 사례집」, p.73

<그림3-1>과 같이 윤리현장, 윤리규범, 윤리경영실천지침의 윤리 기준에 근거하여 교육, 홍보 및 다양한 실천 프로그램을 통하여 체계적이고 실질적인 윤리경영 체제를 운영하고 있다. 또한 보다 엄격한 윤리가 요구되는 구매·인사·설계·재무 및 회계·전산·영업 6개 직무에 대해서는 특정직무 윤리규범을 추가하여 적용하고 있다.

### 3. SK하이닉스<sup>22)</sup>의 윤리경영 가치 및 추진 현황

SK하이닉스는 1983년에 설립된 전지전자 전문업체이다. 2012년 기준으로 연간매출액은 10조 1,622억 원, 자산은 10조 1,622억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영과 관련하여 2008년과 2012년에 산업통상자원부와 중소기업청이 주관하는 “지속가능경영 대상”에서 민간기업부문 대상 2회를 수상하였다. 다우존스 지속가능경영평가(DJSI World 지수) 4년 연속 편입과 탄소정보공개프로젝트(CDP) 5년 연속 수상으로 국내 최초로 “CDP 명예의 전당” 입성하는 실적을 올렸다.

SK그룹의 경영체계(SKMS; SK Management System)를 바탕으로 이해관계자에 대한 가치를 창출하여 사회·경제 발전 및 인류의 행복에 공헌하는 기업경영을 실천하고자 한다. 이를 위해 사회적 책임과 투명하고 깨끗한 기업문화를 지향하여 구성원 모두가 윤리규범을 이해하고 직무윤리가 뿌리 깊게 정착되어 나갈 수 있도록 윤리경영 원칙을 수립하고 실천해나가고 있다. 전사적으로 윤리경영을 정착시키고 다양한 윤리경영 프로그램에 대한 실천여부와 수준을 점검할 수 있는 체계를 마련하고자 CEO 직속의 윤리경영조직을 운영하고 있다.

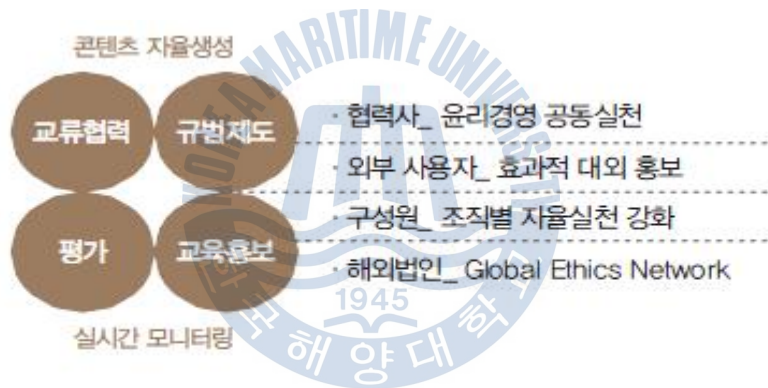
윤리경영조직은 윤리규범 및 윤리경영체도의 수립·운영 등과 같은 대내외 윤리경영에 대한 전반적인 운영을 수행하고 세부적인 윤리경영 활동이 실천될 수 있도록 지원한다. 또한 윤리경영을 체계적으로 추진하고 구성원들의 자율실행력을 높이기 위하여 윤리실천리더 제도를 운영하고 있다. 리더는 단위 조직별로 1명씩 선임되며, 윤리경영 방침을 소속조직 내에 전파하여 자율실천을 선도한다. 또한

22) SK하이닉스 홈페이지 <http://www.skhyun.com/>

업무 수행 중 윤리강령, 관계법령, 사내 각종 규정 등의 준수 여부를 상시 모니터링하는 역할을 수행한다.

<그림3-2>와 같이 윤리경영 시스템을 구축하여 정보축적, 통합, 공유, 자율생성과 동시에 윤리경영 활동을 모니터링 할 수 있도록 하고 있다. 이것은 내부 구성원과 외부 이해관계자들이 윤리경영 관련 이슈들을 효율적으로 관리·개선하는데 도움을 준다. 이 시스템에는 윤리강령 정독 및 실천 서약 전자서명 실시, 윤리경영 교육과 홍보, 상담과 신고제도와 같은 윤리경영 전반에 대한 모든 운영사항을 포함하고 있다. 이것을 통해 내·외부 이해관계자와의 원활한 커뮤니케이션을 통해 SK하이닉스 윤리경영을 적극적으로 전파하고 있다.

<그림3-2> 윤리경영 시스템



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전게서, p.98

#### 4. LG유플러스<sup>23)</sup>의 윤리경영 가치 및 추진 현황

LG유플러스는 1996년에 설립된 통신전문업체이다. 2012년 기준으로 연간매출액은 10조 9,048억 원, 자산은 11조 887억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영과 관련 2012년 지속가능경영 보고서 LACP 금상을, 2013년에는 대한민국 나눔국민

23) LG유플러스 홈페이지 <http://www.uplus.co.kr/>

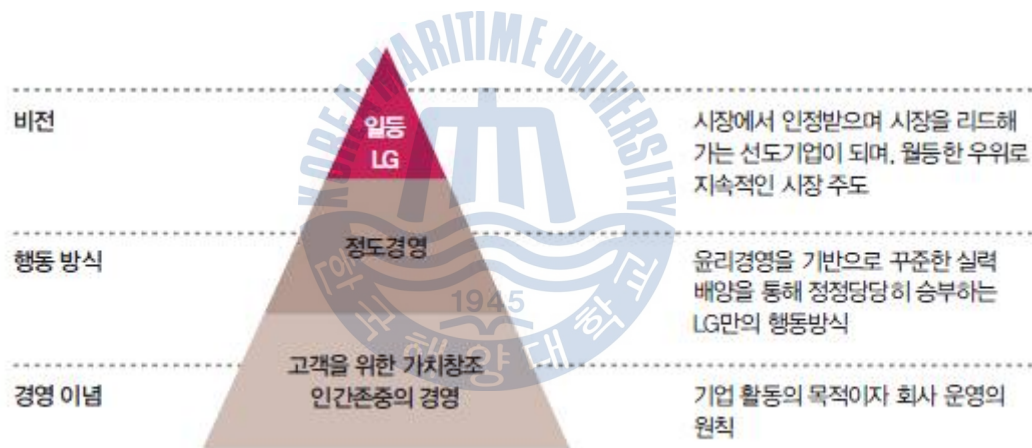


대상 희망멘토링 부문 수상 및 정보문화실천유공 장관표창을 수상한 실적이 있다.

경영이념은 ‘고객을 위한 가치 창조’와 ‘인간존중의 경영’이다. 이러한 윤리경영을 기반으로 꾸준히 실력을 배양해 정정당당하게 승부하는 LG만의 행동방식인 정도경영(正道經營)의 실천으로 나타나고 있다. 진정한 의미의 정도경영은 윤리경영에서 나아가 시장경쟁에서 이길 수 있는 실력을 바탕으로 실질적인 성과를 창출하는 것을 의미한다.

이 기업은 LG 윤리규범에 의거해 모든 임직원을 대상으로 정기적으로 정도경영 실천 서약서를 작성해 회사에 제출하도록 하고 있다. 또한, 정도경영에 대한 합의로써 거래선으로부터 정도경영 실천서약서를 제출받아 관리하고 있다(<그림 3-3>참조).

<그림3-3> 정도경영의 추진방향



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전개서, p.83

정도경영은 LG 윤리규범을 준수하는 것에서 시작된다. 모든 임직원이 지켜야 할 올바른 행동과 가치판단의 기준을 담은 윤리규범은 ‘탈(脫)통신 세계 일등 기업’을 목표로 하는 LG유플러스의 원동력으로 작용하고 있다.

임직원의 윤리경영 인식제고와 공감대 확산을 위해 정도경영 교육을 온·오프라인으로 진행하고 있다. 온라인 교육은 임직원을 대상으로 매년 실시되며, 오프라인

인 교육은 채용 시, 진급 시, 보임 시 실시된다. 또한 조직별·직무별 교육도 수시로 이루어지고 있다. 또한 건강한 조직문화를 조성하고 유지하기 위한 임직원의 불만 및 고충 전달 채널 ‘메아리’와 제보 및 제안 채널 ‘정도경영 사이버 신문고’를 그룹웨어 내 개설하여 운영하고 있다.

메아리 및 신문고에 등록된 내용은 모두 철저히 익명으로 관리되며 담당부서의 검토를 거쳐 해결 혹은 개선을 위한 절차를 거치게 된다. 이 밖에도 임직원의 유선, 팩스, 이 메일로 임직원의 불만·고충·건의사항을 전달받을 수 있는 체계를 운영하고 있다.

## 5. 신세계<sup>24)</sup>의 윤리경영 가치 및 추진 현황

신세계는 1930년에 설립된 유통 전문업체이다. 2012년 기준으로 연간매출액은 17조 1,926억 원, 자산은 22조 4,291억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영과 관련 2010년에 한국윤리경영학회에서 주관하는 ‘제 14회 윤리경영대상’에서 대상을, 한국표준협회에서 주관하는 ‘대한민국 지속가능성 지수(KSI)백화점 부문 1위’를 수상하였다. 2013년에는 한국능률협회에서 주관 하는 ‘한국에서 가장 존경받는 기업’ 백화점, 할인점 부문 1위를 차지하였다.

1999년 12월 22일 윤리경영 선포와 동시에 새로운 경영이념을 발표하였다. 즉 기업윤리에 바탕을 두고 사회적 책임을 다하며, 모든 경영의 성과와 가치를 공유해 풍요롭고 합리적인 생활문화를 선도하는 초일류 유통 전문기업이 된다. 이와 같은 경영이념은 기업의 사회적 책임을 바탕으로 인간중심의 경영을 통해 고객가치를 제공하고 궁극적으로 고객에게 신뢰와 사랑을 받는 기업이 되고자 하는 의지를 표명하고 있다.

경영이념 속에 표현된 윤리경영의 가치체계를 보다 세부적이고 실천 지향적으로 나타내기 위해 윤리헌장인 “신세계의 길”을 제정하였다. 이 헌장은 “이해 관계자에 대한 존중과 배려”를 바탕으로 사원의 보람, 고객의 행복, 협력회사와의 공

24) 신세계 홈페이지 <http://www.shinsegae.co.kr/>



존공영, 주주의 권익 보장을 위해 노력하며, 국가와 사회 발전에 공헌하는 것을 목표로 한다. 이러한 윤리헌장 제정을 계기로 신세계는 원칙 중심의 업무 수행기준 정립과 윤리경영 선도기업의 위상에 걸맞은 임직원의 업무자세를 함께 갖추어나가게 되었다.

## 6. 한진해운<sup>25)</sup>의 윤리경영 가치와 추진 현황

한진해운은 1977년에 설립된 국제해상운송업체이다. 2012년 기준으로 연간매출액은 10조 5,984억 원, 자산은 11조 308억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영 관련 2010년 아시아 사회책임경영 전문가 위원회 선정 30대 사회 책임경영 우수 기업으로, 2012년과 2013년에 CDP(Carbon Disclosure Project) Korea 운송 부문 우수 기업으로 선정되었다.

경영성과, 윤리경영, 사회공헌, 환경 및 녹색경영 활동 및 고객에 대한 의무와 책임을 상세하게 담기 위해 2006년 국내 전사 최초로 '지속가능성 보고서'를 발간하였으며, 그 후로 2008년, 2010년, 2013년에 이르기까지 네 차례 보고서가 발간되었다.

글로벌 물류 리더(Global Logistics Leader) 비전과 지속가능한 성장을 목표로 하고 있다. 이윤을 내는 경제활동과 더불어 윤리적이고 투명한 경영, 열린 기업 문화를 통해 경제·사회·환경적 책임을 다하고자 노력하고 있다. 또한 기업·고객·임직원·지역사회·정부 등 모든 이해관계자들과 동반성장하기 위하여 협력과 신뢰관계를 더욱 강화하고 있다.

한진해운은 <그림3-4>와 같이 수송과 물류 부문에 대한 환경경영체계를 구축함으로써 ISO 14001 인증을 받았다. 보다 효율적인 환경경영을 실천하기 위해 환경방침을 정하고 매년 환경목표와 추진계획을 수립해 이행하고 있다. 그 결과를 반기별로 감시·측정하여 해상운송 서비스로부터 발생하는 환경영향을 감소시키기 위해서 노력하고 있다. 또한 고객에게 안전하고 최상의 품질 서비스를 제공할 수

25) 한진해운 홈페이지 <http://www.hanjin.com/>

있도록 관리하기 위하여 SHEQ(Safety, Health, Environment and Quality)시스템을 운영하고 있다.

<그림3-4> 환경경영시스템



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전게서, p.63

#### 7. SK텔레콤<sup>26)</sup>의 윤리경영 가치와 추진 현황

SK텔레콤은 1984년 3월에 설립된 무선통신전문업체이다. 2012년 기준으로 연간매출액은 16조 3,000억 원, 자산은 25조 5,960억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영 관련 2008년부터 2013년까지 'DJSI World(다우존스 지속가능성지수 월드) 통신부문'에 6년 연속으로 편입되었다. 또한 2009년부터 2013년까지 '대한민국 지속가능성지수(KSI)' 통신업종에서 5년 연속으로 1위를, 2010년부터 2013년까지 4년 연속 '탄소정보공개프로젝트(CDP)' 통신부문 우수기업으로 선정되었다.

친환경경영 추진을 통해 사회적 책임을 준수하고 있으며, 이를 위해 2009년 Green ICT(Information Communication Technology)위원회 발족을 통해 친환경경영 방침 및 전략을 수립하는 등 지속적으로 환경경영을 추진하고 있다. 자체

26) SK텔레콤 홈페이지 <http://www.sktelecom.com/>

적인 환경경영추진뿐만 아니라 고객에게 제공하고 있는 ICT 서비스(실시간 내비게이션 등)를 활용하여 친환경사회 구현에 앞장서고 있다.

2013년에는 기후변화 대응을 위해 친환경 무선국과 저전력 중계기 설치, 신재생에너지 기지국 운영 등 에너지 효율화를 통한 자체적 온실가스 배출량 감축활동을 추진하고 있다. 또한 고객에게 제공하고 있는 14개 ICT 서비스를 통한 에너지 저감량을 산정하였고, 온실가스 감축량을 산정할 수 있는 방식을 새롭게 개발하여 글로벌 표준화를 추진하고 있다.

#### 8. 교보생명<sup>27)</sup>의 윤리경영 가치와 추진 현황

교보생명은 1958년 8월 설립된 생명보험전문업체이다. 2012년 기준으로 수입보험료는 12조 7,441억 원, 자산은 69조 9,563억 원에 달한다. 이 기업은 윤리경영 관련 2010년 포춘코리아의 ‘존경받는 한국기업 50’에서 보험업계 1위에 선정되었다. 또한 2013년에는 한국표준협회 ‘우수 지속가능경영보고서상’을 수상하였으며, 2010년부터 2013년까지 한국표준협회의 ‘지속가능성대회’ 생명보험부문에서 4년 연속 1위를 차지하였다.

모든 이해관계자와의 공동발전을 추구하는 회사 교보생명은 차별화된 지속가능경영을 모범적으로 펼치고 있는 대표적인 금융회사이며, 투명·윤리·사회책임 경영을 꾸준히 실천해왔다. 지난 2010년 국내 생명보험사 중 처음으로 지속가능경영전담부서를 신설하였고, 그 해 10월에는 국내 보험사 최초로 기업의 사회적 책임 국제협약인 UN 글로벌컴팩트(UN Global Compact)에 가입함으로써 지속가능경영 추진의지를 대내·외에 천명하였다.

또한 2011년 생명보험업계 최초로 지속가능경영보고서를 발간한 데 이어 2013년 세 번째로 진일보한 보고서를 발간하여 이해관계자와의 소통을 강화하였다.

교보생명의 지속가능경영은 ‘모든 이해관계자와의 공동발전을 추구하는 약속의 실천’에 중점을 두고 있다. 이를 위해 이해관계자를 고객, 재무설계사·임직원, 투자자, 정부·지역사회로 정하고, 각 이해관계자에 대한 약속(고객보장을 잘하는 회

27) 교보생명 홈페이지 <http://www.kyobo.co.kr/>

사, 재무설계사·임직원과 함께 성장하는 회사, 투자자에게 매력적인 회사, 정부·지역사회와 함께 발전하는 회사)과 이를 실천하기 위한 10개의 원칙을 수립하였다.

### 제3절 우리나라 기업의 윤리경영 사례분석

8개의 대상기업 중 포스코, 현대중공업, SK하이닉스, LG유플러스, 신세계 5개 기업은 임직원 실천부문을 중심으로 분석하였고, 한진해운, SK텔레콤, 교보생명 3개 기업은 사회적 문제 해결부문을 중심으로 분석하였다.<sup>28)</sup>

#### 1. 포스코의 윤리경영 실천 사례

##### 1) 임직원 윤리규범 준수서약 실시

포스코는 매년 새해 첫 근무일에 전 임직원이 출근과 동시에 ‘윤리규범 준수서약’을 통해 윤리규범을 성실히 준수해나갈 것을 엄정히 다짐하고 있다. 포스코의 윤리규범의 특성은 형식·적용·제정 절차에 따라 규율적 성격과 실천적 성격으로 양분된다. 통상 국내·외 기업들은 실천적 성격의 윤리규범을 채택하고 있다. 포스코도 실천적 성격의 윤리규범을 도입했으며, 시행효과를 높이기 위해 임직원 각자가 실천서약서에 윤리규범 실천서약을 한다.

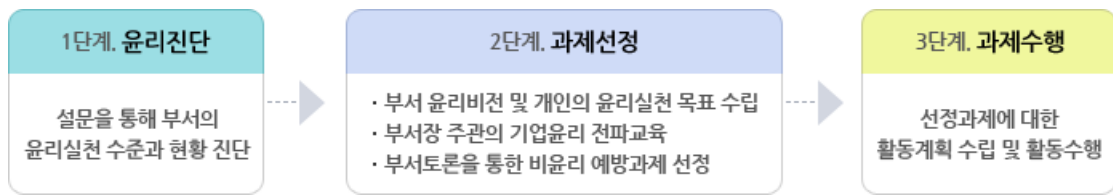
임직원들의 윤리실천 인식이 확산·정착되면서 부서장이 윤리실천에 대한 자율과 책임을 지도록 2005년 6월부터 ‘기업윤리 자율실천 프로그램’을 운영하고 있다. 이 프로그램은 매년 총 3단계로 진행되고 있으며, 부서장 주도하에 전 부서원이 직접 참여하여 부서 고유의 리스크를 발굴하고 선정된 과제를 개선·수행하는 활동 프로그램으로 운영된다.

이 프로그램은 2010년부터 포스코 출자사로, 2012년에는 주요 해외법인 대상

28) 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 「윤리경영! 그 길을 묻다 - 2013 윤리경영 실천 사례집」 및 주요 기업 홈페이지 참조

으로도 확대·보급해 운영되고 있다. 이제 글로벌 차원의 윤리실천 핵심 인프라로 자리 잡아가고 있다. 이것은 포스코의 윤리경영과 투명성 제고에 크게 기여하였다. 이에 따라 지난 제6회 투명사회상(국가청렴위원회 후원, 한국투명성기구 주관, 2006)을 수상하기도 하였다.

<그림3-5> 단계별 주요활동 내용



자료 : 포스코 홈페이지 <http://www.posco.co.kr/>

## 2) 윤리주간(Ethics Week) 및 ‘임원과 함께하는 윤리교육’ 운영

윤리주간은 각 부서에서 실시한 ‘기업윤리 자율실천 프로그램’에 대한 운영결과를 부서 자체적으로 공유하는 윤리실천 활동성과에 대한 리뷰 기간이다. 보통 11월 중에 2주간에 걸쳐 시간 및 장소를 부서별로 자율적으로 선택하여 진행하고 있다. 이때 담당 임원은 직접 각 부서별 프로그램 활동실적을 리뷰하고 한 해 동안의 윤리경영활동 현황 및 이슈, 다양한 윤리 관련 사례 등을 교육함으로써 기업윤리의 중요성을 강조한다. 특히 담당 임원이 직접 진행함으로써 윤리마인드 및 실천력을 제고하는 데에 강력한 동기부여가 되고 있다.

## 3) 선물반송 센터 운영

선물반송 센터는 포스코가 처음 도입하여 국내기업에 널리 보급된 대표적인 사례 중 하나이다. 이 센터는 직원들의 제안을 실제 제도로 도입한 것이다. 명절을 맞아 이해관계자들이 보내온 선물을 정중한 반송의 뜻을 담은 스티커와 함께 회

사비용으로 반송하는 활동이다.

2003년 추석 이후 선물반송 센터를 도입하여 운영한 이후, 총 2,626건의 선물이 반송되었다. 또한 회사가 아닌 집으로 배달된 물품의 경우에도 선물반송 센터에 연락하면 택배회사 직원이 집으로 방문해 반송처리를 해주고 있다. 명절뿐만 아니라 평상시에도 이해관계자들로부터 받은 통상적 수준이 넘는 선물은 선물반송 센터에서 언제든지 반송하거나 사회단체에 기증할 수 있도록 하고 있다. 그리고 선물반송 센터에서 접수한 선물 중 발송인이 불명확하거나 사회단체에 기증하기 어려운 물품들은 모아서 사내 온라인 경매에 부친다. 이러한 경매를 통해 마련한 수익금은 사회봉사기금으로 활용하고 있다.

처음 도입 당시에는 한국 정서상 선물 반송이 도리어 상대방에게 실례가 될 수도 있어 선물을 받은 사람이 곤란해 하는 경우가 있었다. 시간이 지나면서 점차 포스코의 이러한 제도가 널리 홍보되어 선물 숫자도 매년 줄고 있다. 직원들도 선물을 보내신 분들께 회사에서 좋은 뜻으로 운영하는 제도에 대해서 적극 설명하고 양해를 구하고 있다.

#### 4) 축하화환 경매 실시

포스코는 연 초 승진을 축하하기 위해 이해관계자들이 보내온 화환을 윤리적 기준에 따라서 처리하고 있다. 우선 승진, 보임 등을 축하하여 이해관계자들로부터 화환을 보내겠다는 연락을 받은 경우 회사의 윤리경영 방침을 설명하고 보내지 않도록 하고 있다. 부득이 이해관계자들이 보내온 화환에 대해서는 접수 후 지역별 패밀리 임직원 및 일반인 대상의 경매를 실시하여 사회공헌활동을 위한 기금으로 활용하고 있다.

2009년부터 축하화환 경매가 실시되었고, 이를 통해 조성된 수익금으로 매년 쌀 등을 구입하여 사회복지시설 등에 기부해오고 있다. 2013년에는 승진 임직원에게 전달된 축하화환 80여 개를 경매에 부친 수익금 367만 원을 지구촌 사랑나눔이 운영하는 무료급식소에 '사랑의 쌀' 구매비용으로 기부하기도 하였다.



#### 5) 옴부즈퍼슨과 윤리헬퍼제도 운영

2012년부터 부·실 단위의 선임 팀리더를 옴부즈퍼슨으로 신규 임명하여 해당 부서의 윤리 리스크를 점검·개선 등을 포함해 모든 윤리실천 활동을 총괄하도록 하고 있다. 또한 2003년부터 윤리실천의 메신저 역할을 하는 ‘기업윤리 실천리더 제도’를 마련하여 부·실 단위로 각 1명씩을 선정해 임명하였으며, 2012년 그 명칭을 윤리헬퍼로 변경하였다.

윤리헬퍼는 부서장을 도와 기업윤리 자율실천 프로그램을 운영하고 윤리상담, 관련 정보와 공지사항전파 및 교육 등의 윤리실천 활동을 수행·지원하고 있다. 정 도경영실은 윤리헬퍼 및 옴부즈퍼슨을 대상으로 매년 기업윤리 교육과 워크숍 등을 마련하여 이들의 윤리실천 마인드 제고와 역할 활성화에도 노력하고 있다.

#### 6) 임직원 사외출장 시 강사료 기탁제도 운영

임직원이 업무지식을 바탕으로 공무상 출강해 강의 대가를 받은 경우 사회봉사 기금으로 활용하는 것을 골자로 하는 ‘사외출장 기준’을 2005년 7월부터 시행하고 있다. 이는 업무상 취득한 지식을 활용한 사외출장에서 받은 대가는 회사 자산으로 보는 ‘공과 사의 구분’이라는 원칙을 실천 활동으로 접목한 것이다.

또한 사외출장을 일정한 절차에 따라 운영함으로써 정보보안에도 긍정적 영향을 미치고 있다. 사외출장 기준에 따르면 공공기관과 이해관계자 등에 대해서는 공공성, 동반성장 차원에서 강의 대가를 받지 않고 있다. 출강요청 기관이 영리 목적의 기관 또는 회사와 이해관계가 없는 일반 기업 등일 경우에만 강사료는 회사에 반납한다. 또한 출강자가 기부처를 지정한 경우는 지정기관에 기부하고 그렇지 않은 경우는 사회봉사실을 통해 사회봉사기금으로 적립하여 정기적으로 회사 차원에서 기부를 하고 있다. 직원들의 자발적인 참여덕택으로 2005년 처음 시행한 이후 2013년 기준으로 총 2억 7,000만여 원의 강의료가 기탁되었다.



#### 7) 기업윤리 자가진단표를 통한 일상생활 속에서의 윤리적 딜레마 해결

복잡한 윤리 관련 문제를 스스로 진단할 수 있는 체크리스트 ‘기업윤리 자가진단표’를 만들어 전 임직원의 신분증 뒷면에 인쇄하여 활용하고 있다. 이러한 자가진단표는 임직원들이 일상생활 속에서 흔히 접할 수 있는 딜레마 상황에 대한 해결방안을 제시해주고 있다.

#### 8) 비윤리행위 신고보상제도 운영

비윤리행위 신고보상제도는 회사 내에 남아 있을지도 모를 왜곡된 온정주의와 적당주의 문화를 버리고 신고 활성화를 통해 기업윤리를 실천하는 문화를 뿌리내릴 목적으로 2004년 9월부터 시행하고 있다.

신고대상 행위는 직무와 관련하여 외부의 이해관계자로부터 금품 또는 향응을 수수하는 행위와 직무를 이용해 부당이득을 얻거나 피해를 끼친 행위, 자신 또는 타인의 이익을 위해 다른 직원의 공정한 업무수행을 방해하는 행위 등이며, 최대 10억 원까지 보상한다. 이 제도가 실질적으로 운영되기 위해서는 신고자에 대한 확실한 신분보장이 전제되어야 한다. 따라서 신고자의 신분을 누설하면 처벌하도록 명문화했으며, 신고자가 누군지 수소문하거나 찾으려는 시도도 금지하고 있다.

만약 제보자의 신분이 누설될 경우 본인이 희망하면 신분보호가 가능한 정도경영실에 근무하도록 배려하고 있다. 이와 함께 제보자 신원이 누설되지 않도록 관련 서류에 아예 제보자의 인적사항을 기록하지 않고, 매년 초 정도경영실 임직원들은 ‘신고자 신분보호 서약식’을 갖는 등 제보자 신분보호에 만전을 기하고 있다.

#### 9) 기업윤리 웹진 ‘올바르미’ 발간

포스코는 패밀리 차원에서 기업윤리와 관련한 정보를 공유하고 직원들의 윤리

실천 마인드와 실천력을 제고하기 위해 기업윤리 웹진 ‘올바르미’를 월 1회 발간하고 있다. 웹진에는 윤리 관련 활동소식, 교육자료 뿐만 아니라 댓글 이벤트, 독자기고 등을 통해 직원들의 참여를 유도하는 등 윤리를 통한 직원과의 쌍방향 커뮤니케이션을 꾀하고 있다.

## 2. 현대중공업의 윤리경영 실천 사례

### 1) 윤리경영실천서약서제도 운영

임직원의 윤리경영 실천 제고 및 윤리경영 정책과 제도 준수를 위해 매년 전임 직원을 대상으로 ‘윤리경영실천서약서’의 내용을 숙지하고 서명하여 제출하도록 요구하고 있다. 이 서약서는 ‘업무를 수행함에 있어서 윤리헌장·윤리규범·직무윤리 실천지침 등 윤리규정을 준수하여, 어떠한 불공정 거래 및 부정·비리 행위도 하지 않겠다’라는 내용으로 이루어져 있다.

임직원들은 서약서에 스스로 서명함으로써 책임의식을 갖게 된다. 이외에도 특정 직무 수행자들은 특정 직무수행 윤리규범 실천서약서를 제출하여야 한다.

### 2) 이해관계신고서제도 운영

이해관계자와 공정하고 투명한 거래관계를 확립하기 위해 이해관계의 신고 및 처리기준을 강화하여 시행하고 있다. 회사거래 관련 회사 임직원이나 협력회사 임직원이 거래처와 이해관계에 있거나 이해관계가 발생할 가능성이 있을 때, 회사에 사전 신고하도록 함으로써 이해관계의 상충을 피하도록 조치하여, 공정하고 투명한 거래관행을 유도하고 있다.

### 3) 선물반송제도(클린노티스) 운영

협력회사와 공정하고 투명한 거래관행과 기업문화를 조성하기 위하여 운영하는

제도로 2009년부터 상시 운영되고 있다. 중국 전 범인은 2013년부터 중국 윤리 문화와 특성에 맞추어 이 제도를 실시하고 있다. 기존의 다소 복잡하였던 신고 제도를 개선하여 임직원이 사내나 자택에서 협력회사나 기타 거래업체로부터 부득이하게 받은 선물을 간단한 통보절차로 지정배송업체를 통해 반송하거나 사회복지 단체에 기증한다.

금품 수수 시 금액에 상관없이 감사팀에, 사내에서 선물 수령 시 감사팀 또는 운영지원부(총무부)로 통보하여 위탁한다. 자택에서 선물 수수 시 감사팀 또는 운영지원부에 통보하거나 본인이 직접 지정된 배송업체에 연락하여 배송업체가 자택 방문 후 반송 혹은 불가피할 경우 복지단체에 기증한다. 임직원은 거래업체 등으로부터 선물·금품 등을 수수하였으나 처리 절차를 위반할 경우, 윤리규정 위반으로 징계 대상이 될 수 있다.

#### 4) 비윤리행위 신고제도와 제보자 보호 및 포상

직무 관련 비윤리행위를 예방하고 윤리적 기업문화의 정착을 위하여 신고 및 포상제도를 운영하고 있다. 윤리경영 관련 제보에 대하여 제보자의 신분노출을 원칙적으로 금지하고 신고자(제보자)에게 포상제도를 시행하고 있다. 매년 협력회사에 명절서신을 통해 제보경로를 공지하여 내부고발을 유도하고 있다.

직무 관련 사내·외 이해관계자들로부터 금품이나 향응을 수수하는 행위, 직위 또는 직무를 이용하여 부당이득을 취하거나 직권을 남용하는 행위, 건전한 직장인으로서 적절하지 못한 행위 등 비윤리행위에 대하여 전화, 팩스, 이메일, 우편, 사이버신고<sup>29)</sup> 등의 채널을 통해 신고를 접수받고 있다. 이때 신고자 및 신고내용에 대해서 원칙적으로 공개를 금지하고 비밀을 보장한다.

또한 정당한 신고자 및 신고내용에 대해서는 불이익이나 차별이 발생되지 않도록 한다. 신고와 관련하여 신고자의 과실이 인정될 경우에는 정상을 참작하여 합리적으로 처리될 수 있도록 한다. 부정 및 비리행위 신고자에 대한 포상을 위해

29) 현대중공업 사이버신고 홈페이지 <http://ethics.hhi.co.kr/>

제보자 포상처리 기준을 제정하고, 기준에 의거하여 포상심의위원회에서 포상여부 등을 결정하여 포상하고 있다.

#### 5) 협력회사 윤리경영제도 운영

협력회사와 공동으로 윤리경영을 추진하여 투명하고 깨끗한 상거래 관행을 정착하기 위해 2005년부터 협력회사 윤리규범을 시행하여 운영하고 있다. 협력회사 윤리규범은 회사와 업무 수행 시 투명하고 공정하게 업무를 처리하여야 하며, 공정한 거래를 유지하기 위해 관련 법령을 준수하고, 현대중공업 임직원에게 금전적 이익, 향응, 접대 제공 등을 금지하는 내용으로 구성되어 있다.

현대중공업은 협력회사와 공정하고 투명한 거래관계를 유지하기 위하여 윤리경영실천서약과 이해관계신고를 받고 있으며, 또한 협력회사에 대해 윤리경영규정 및 실천 프로그램 수립 지원, 윤리경영 도입 시 집합교육 지원, 홍보자료제공 등의 협력회사 윤리경영 지원정책을 펴고 있다.

#### 6) 윤리경영 평가제도 운영

윤리경영 수준을 제고하기 위해 2007년부터 임직원을 대상으로 ‘윤리경영 자기 점검’을 매년 정기적으로 시행하고 있다. 이 제도는 회사의 윤리경영 수준을 평가하고 그 결과를 토대로 윤리경영제도 및 운영을 개선·보완하기 위한 것이다.

또한 2006년도부터 임원 및 직원의 인사평가, 직원 승진시험에 윤리경영 항목을 반영하고 있다. 이것은 윤리경영에 대한 임직원의 인식도를 높이고 실천력 강화를 통한 윤리경영 문화의 확산 및 정착을 위한 것이다.

예컨대 임직원이 회사경영에 관련된 주요 준수사항들을 설문형식의 점검표로 작성하여 스스로 점검한다. 또한 임직원 인사평가에서 윤리의식·직무윤리 항목을, 승진시험에서 윤리경영을 필수과목으로 반영하여 평가하고 있다.

## 7) 임직원 및 협력회사 대상 설문 및 현장청취조사 실시

2010년부터 익명으로 설문조사를 실시하고 있다. 이 조사는 임직원 및 협력회사 대표를 대상으로 설문지와 그룹 감사실장 명의의 서신을 발송하고 발신자 정보를 기재하지 않도록 이중 봉투를 사용하여 익명성을 확보하고 있다. 이것은 윤리경영에 대한 임직원 및 협력회사의 평가를 바탕으로 제도를 개선하고 보완하기 위한 것이다.

임직원 설문조사는 임직원 중 10~20%를 무작위로 선정하여 55개 문항에 대해 임직원 만족도, 이해관계자의 책임준수 노력, 제언 또는 개선 필요사항 등을 담고 있다. 협력회사 설문조사는 전체 협력업체 대표를 대상으로 20개 문항에 대해 거래절차상 윤리수준, 임직원의 윤리수준, 거래관계 만족도 등을 담고 있다.

또한 매년 부서 직원 및 40여개 협력회사 직원과의 면담을 통하여 애로 및 건의사항, 윤리경영 실천 수준 등의 의견을 청취하고 있다.

## 8) 윤리경영 홍보

2006년 임직원의 직무수행과정에서 가치판단과 행동기준을 참고할 수 있도록 '윤리경영 핸드북'을 발간하여 전 부서에 배포하였다. 이 책은 윤리경영의 필요성, 윤리경영의 가치체계, 사례로 본 윤리규범과 문답으로 본 직무윤리 실천지침으로 구성되어 있다. 부록으로 윤리현장 및 윤리규범, 특정직무 윤리규범과 직무윤리실천지침을 신고 있어 임직원들이 업무 수행 중 윤리경영 관련규정 및 지침을 쉽게 찾아볼 수 있도록 하였다.

월간사보를 통해 '함께하는 윤리경영'이라는 주제로 윤리규범에서 강조하고 있는 이해관계자별 추구가치의 주요 내용(고객 가치 제고, 주주가치의 극대화, 협력회사와의 공정한 거래, 국내외 법규준수, 임직원 존중, 공정한 직무수행 등)을 사례 형식으로 작성하여 임직원들이 쉽게 이해할 수 있도록 제공하고 있다.

또한 임직원의 행위의 판단기준과 윤리경영 관련 업무처리기준을 제시하고 있

는 직무윤리실천지침의 주요 내용을 Q&A형식으로 제작하여 주간소식지인 ‘현중 뉴스’에 30회에 걸쳐 연재하였다. 임직원의 윤리경영 관련 규정에 대한 이해도와 준수도 제고를 위해 윤리경영 규정의 주요 내용, 주요 준수사항, 제도 등을 만화 동영상, 메시지, 카툰 형식으로 제작하여 홍보하고 있다.

매년 실시하는 윤리경영 홍보는 사내 CATV, 전자게시판, 이메일, 월간사보, 사내소식지 등 다양한 사내매체를 이용하여 연중 실시되고 있다.

#### 9) 깨끗한 명절맞이 실천운동 실시

2004년도부터 매년 명절에는 ‘깨끗하고 밝은 명절맞이 실천운동’을 시행하고 있다. 명절에 선물 등을 불법 수수할 가능성이 높기 때문에 ‘선물 안 주고 안 받기’ 운동을 시행하고 있다. 이것을 통해 임직원과 협력회사를 대상으로 깨끗하고 투명한 기업문화를 조성하고자 한다.

명절 캠페인 강조 기간 동안 임직원은 선물 및 금품수수금지, 불가피하게 수수한 선물에 대한 처리방법, 청렴한 직무수행기준을 공지해야 한다. 협력 회사 대표에게 감사실장 명의의 서신을 발송하여 선물제공을 금지하고 상생의 협력관계 구축을 위한 협조를 요청하고 있다.

#### 10) 윤리경영 실천 결의대회 개최

2011년부터 조선, 해양, 전전(이것이 무엇이지요), 건설장비 등의 사업부 단위 및 구매, 영업 등의 부문별 윤리경영 자정결의대회를 실시하고 있다. 이 대회는 임직원 및 협력회사의 윤리경영 준수 의지를 고취하고 윤리경영 실천방안교육 및 홍보를 위한 것이다.

이러한 결의대회를 통해 임원, 부서장, 직책과장, 직무 담당자, 협력회사 대표 및 총무 등을 대상으로 윤리경영 및 상생협력 실천결의 및 지침안내 그리고 구체적인 실천사례 발표 및 문답시간을 가짐으로써 윤리경영의 중요성을 재인식하고



투명경영을 실천하는 계기가 되고 있다.

### 3. SK하이닉스의 윤리경영 실천 사례

#### 1) 선물반송 센터 운영

이해관계자에게 받은 명절, 승진 등의 선물을 선물반송 센터를 통해 처리하고 있다. 반송처 불명 및 부패변질 우려로 인해 반송이 어려운 경우 지역사회에 기증하고 있다.

#### 2) 성희롱 제보채널 운영

구성원의 사내·외 성희롱을 근절시키고 이 문제에 대응하기 위해 성희롱 제보 채널을 구축하여 운영하고 있다. 최근 기존 사내 건물에 제보함을 추가 설치(총 47개)하여 오프라인 채널을 보완하였고 온라인 신고채널을 신규 구축하여 더욱 강화하였다. 이를 통해 접수된 성희롱 제보는 조사과정을 거쳐 엄중하게 처리(징계)하고 있다.

#### 3) 사이버 신문고 운영

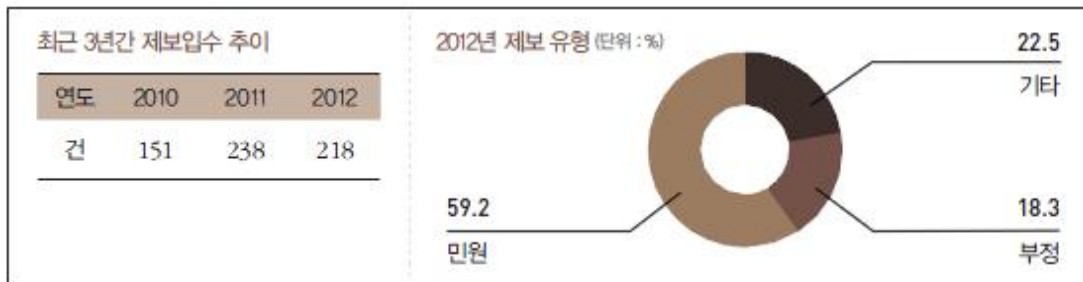
투명하고 공정한 윤리기업 문화의 정착과 확산을 위해 2000년부터 사이버 신문고를 운영하고 있다. ‘비윤리·불법행위 신고의무 및 신고자 보호 제도’를 통해 위반행위의 제보를 선택이 아닌 의무로 규정화하고 있다. 또한 접수된 제보내용과 제보자의 인적사항은 제도에 따라 철저히 비밀이 유지되고 있으며, 신고로 인한 불이익과 부당한 처우가 발생하지 않도록 철저히 보호하고 있다.

<그림 3-6>에서 보듯이 2011년 제보건수가 대폭 증가했다가 2012년 감소한 것은 이 제도가 점차 정착되고 있다는 것을 보여준다. 또한 사이버 신문고 외에도



이메일 및 유선에 의한 제보 등 다양한 제보채널을 운영하고 있다.

<그림3-6> 사이버 신문고 운영 현황



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전개서, p.99

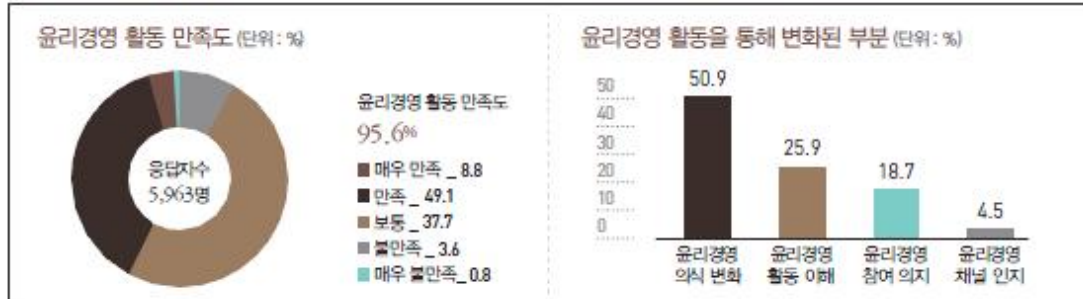
#### 4) 윤리경영 점검 및 평가 실시

<그림3-7>은 온라인 설문조사 결과를 보여주고 있다. 윤리경영활동 만족도에 서 ‘매우 만족’과 ‘만족’이 58%로 대체적으로 만족하는 것으로 나타나고 있다. 또한 윤리경영활동으로 인식변화가 50.9%로 가장 높게 나타나고 있다.

이와 같은 평가를 통해 윤리경영에 대한 리더의 관심과 의지를 높이고 전 구성원의 자발적인 윤리경영 참여를 유도하여 자율적인 윤리경영 문화를 정착시키기 위해 노력하고 있다. 이에 따라 조직 단위의 윤리경영 실천정도를 평가할 수 있는 체계화된 평가지표가 필요하다.

이를 위해 먼저 윤리경영 활동에 대한 평가와 구성원의 윤리수준을 측정하고 윤리경영 강화를 위한 주요 과제를 도출하고자 매년 전 구성원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하고 있다.

<그림3-7> 온라인 설문조사 결과



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전개서, p.99

다음으로 비윤리적 행위의 근절을 위해 자정시스템을 구축하고 있다. 과거 비윤리 사례 및 최근 윤리이슈의 분석을 통해 체크리스트를 도출하여 회사의 주요 분야인 HR, 비용, 구매 등의 비윤리 활동의 예방을 위한 자정시스템을 구축·운영하고 있다. 또한 윤리실천리더를 중심으로 한 조직단위의 자정활동도 병행해서 시행하고 있다.

#### 5) 윤리경영 실천서약 실시

2006년부터 시행하고 있는 윤리경영 실천서약은 정례화를 통해 구성원의 윤리경영 실천의지 제고 및 윤리적 기업문화 정착을 위해, 매년 초에 윤리경영 시스템(HEMS)을 통해 전자서명으로 진행되고 있다.

#### 6) 참소리 윤리극장 운영

참소리 윤리극장은 과거의 주요 비윤리 사례를 중심으로 동영상과 윤리적 딜레마에 대한 토론을 교육컨텐츠로 하는 제도이다. 이것은 조직 리더의 윤리적 리더십을 정립하고 술선수범을 유도하며, 리더와 구성원 간의 공통된 윤리경영 키워드를 통해 공감대를 형성하고 소통하기 위한 목적으로 운영된다.

#### 7) 찾아가는 참소리 윤리교실 운영

구성원과 이해관계자가 윤리규범을 숙지하고 지속적인 윤리경영 체계를 확립해 나갈 수 있도록 찾아가는 참소리 윤리교실을 운영하고 있다. 현업 부서 및 협력회사를 교육대상으로 하고 있다. 윤리경영 조직이 현업 부서 또는 협력회사에 직접 방문하여 교육을 실시하고, 교육대상에 맞추어 교육내용을 차별화한다. 또한 윤리적 이슈에 대해 자유롭게 토론하는 시간을 교육에 포함시켜 '참여형 교육'을 통해 교육효과를 높이고자 하고 있다.

#### 8) 윤리경영 UCC 공모전 실시

2012년 UCC(user created contents) 공모전을 실시하였다. 이것은 사내 윤리경영의식을 확산시키고 구성원 참여중심의 윤리경영 기틀을 마련하고자 한 것이다. 윤리 관련 이슈 및 사례를 개성과 재치를 살려 재미있게 제작한 UCC는 윤리경영에 대한 구성원들의 친밀감과 공감대를 강화시키는 역할을 하였다. 그 결과 약 3주 동안 UCC가 104건 공모되었으며 우수작품 15건 중 5건을 홍보하였다.

#### 9) e-Message 매체 운영

e-Message는 이 회사만의 독특하고 개성 넘치는 윤리경영 교육·홍보 매체이며, 구성원이 흔히 경험할 수 있는 직무윤리 에피소드와 구성원에게 전하는 경영층의 윤리메시지를 영상물로 제작하여 이메일을 통해 구성원에게 홍보하고 있다.

#### 10) 참소리 뉴스레터 발행

매월 윤리경영 소식지를 발행하여 SK하이닉스의 윤리경영 정책, 윤리경영 트렌드, 대내·외 이슈 등을 구성원 및 협력회사에 정기적으로 홍보·공유하고 있다.

#### 11) 사내 방송을 통한 윤리경영 홍보

사내방송을 통해 윤리경영 주요정책 및 이슈, 경영층의 메시지를 구성원에게 홍보하고 있다. 이 방송은 임직원의 시간적 여유가 비교적 많은 출근·점심시간에 사무실과 식당에서 시청할 수 있게 해 전달성이 높은 것으로 나타나고 있다.

#### 4. LG유플러스의 윤리경영 실천 사례

##### 1) 참 의미 살린 작은 결혼식 캠페인 실시

LG그룹의 ‘작은 결혼식’ 선언 정신을 계열사 중 처음으로 받아드려 임직원 자녀를 대상으로 2013년 1월 ‘U+ 작은 결혼식’ 캠페인을 실시하였다. 이 캠페인은 사내 어린이집 우선 등록, 국내 신혼여행 여비지원 등 혜택을 제공하여 임직원 참여를 독려하면서 호화 결혼식 자제, 경기 활성화, 사회 환원 등 3대 결혼문화를 지향한다. 또한 기존에 회사에서 제공하던 꽃 화환 대신 쌀을 전달하고, 희망자에 한해 이를 복지단체에 기부함으로써 ‘작은 결혼식’의 의미를 사회 환원으로 확대해 나갈 계획이다. 2015년 용산 신사옥 입주 시 임직원은 물론 협력업체와 지역 주민들이 사옥 강당을 결혼식장으로 활용할 수 있도록 개방하는 방안도 검토할 예정이다.

##### 2) 전통시장 활성화를 위한 중부·신중부 시장 SMART협약 체결

2013년 9월 전통시장 활성화를 위해 중부·신중부 시장과 SMART협약<sup>30)</sup>을 체결하였다. 이 협약은 시장의 모바일 스마트화, 온·오프라인 판로 확대, 상인 복지

30) 이 협약은 ‘Smart’, ‘Mobile’, ‘Attractive’, ‘Reliable’, ‘Together’의 앞 글자를 딴 것으로, 스마트한 모바일 기술을 통해 매력 있고 신뢰받는 시장을 함께 만들어 간다는 의미를 담고 있다.

향상 통한 전통시장 경쟁력 강화 및 스마트 결제 서비스인 'U+Paynow' 통해 사회적, 경제적 가치 창출을 목적으로 한다.

LG유플러스와 중부·신중부 시장 상인회는 이 협약을 계기로 시장의 모바일 스마트화, 시장 상품 판로 확대, 상인 복지 향상 등 다양한 분야의 활동을 전개함으로써 전통시장의 경쟁력 강화에 앞장설 계획이다.

시장의 모바일 스마트화를 위해 전통시장에 한해 'U+Paynow(페이나우)'라는 스마트 결제서비스를 무상으로 공급한다. 이것은 스마트폰에 초소형 카드리더기를 부착하고 어플리케이션만 설치하면 언제 어디서나 카드결제가 가능한 서비스다. 단말가격과 관리비가 비싸고 부피가 큰 결제기에 비해 저렴하고 간편한 것이 장점이며, 배달을 하는 경우에도 별도의 이동형 결제기를 지참하는 불편이 해소될 것으로 기대된다.

상품 판로 확대의 경우, 명절 때 임직원들이 전통시장을 이용하도록 권장하는 사내 캠페인을 전개하는 한편 중부·신중부 시장 특산품인 건어물을 LG임직원 전용 온라인몰에 입점해 판매함으로써 시장 매출확대에 기여한 바 있다.

또한 상인 복지향상을 위해 상인들이 시장 안에서 간단한 병원 진료를 받을 수 있도록 방문진료 차량을 운영하였다. 시장상인들이 가장 필요로 하는 내과·한과의 진료를 함께 실시해 가게를 비우고 병원에 갈 시간이 없어 진료를 미루고 있던 상인들이 편리하게 진료를 받을 수 있도록 하였다.

## 5. 신세계의 윤리경영 실천 사례

### 1) 신세계 페이 프로그램 운영

상당수의 임직원들은 윤리경영 출범 6년 후에도 한국적 비즈니스 관행과 윤리적 원칙 사이에서 갈등을 겪고 있었다. 이에 따라 임직원 개개인의 의식 변화, 조직의 변화, 나아가 업계의 변화를 선도할 프로그램의 필요성이 제기되었다.

신세계 페이제도는 이러한 문제의식에서 시작되었다. 즉 사내·외의 공식, 비공

식 모임이나 업무수행과정에서 발생하는 각종 비용을 일방으로 부담하던 기존 관행에서 벗어나, 본인의 몫은 본인이 지불하는 제도이다. 이것을 통해 수평적이고 투명한 조직문화를 만들고 업계 전반으로 확산시키기 위한 캠페인이다.

이러한 캠페인을 통해 임직원의 윤리의식을 향상시키고, 글로벌 스탠다드에 부합하는 조직 문화를 만들고자 하였으며, 협력회사들의 의식 개혁과 동참을 통해 업계 전체로의 확산을 도모하였다. 도입 당시 한국적 정서에서 다소 어렵다는 염려가 있었으나 적극적인 교육과 홍보를 통해 임직원들의 공감도가 점차 높아져가고 있다. 이 제도는 접대는 을(乙)이 갑(甲)에게 하는 것이라는 기존의 비윤리적인 인식과 불합리한 관행을 타파하는데 기여했다.

또한 신세계와 협력회사 그리고 직장 상사와 부하 직원 간의 수평적이고 대등한 관계 구축을 통한 합리적인 기업문화가 자리 잡을 수 있도록 5대 실천지침을 통해 임직원들이 캠페인의 취지와 방법을 명확하게 이해하도록 하였다.

2012년에 모바일 등록 시스템을 구축하여 임직원들이 사내 인사시스템에 신세계 페이 실천 내용을 등록하도록 하여 캠페인의 참여를 독려했다. 또한 사내 표어나 실천 수기 공모 등을 통해 전 임직원의 공감대가 확산됨으로써 신세계 페이는 신세계의 대표적인 캠페인이자 정신으로 자리 잡았다.

이 캠페인의 성과는 임직원의 행동변화가 기업문화의 변화로 연결되었다는 것이다. 이제 사내뿐만이 아닌 협력회사로의 확대, 또한 전 유통업계로 확대되었다. 단기성 캠페인에 그치지 않고 장기적으로 꾸준히 성과를 점검하고 조직 전체로 확산시켰기 때문이다.

<표3-1>는 지난 8년간 신세계 페이 연간 실천 등록 건수를 보여주고 있다. 2005년 32,000건이 2012년 현재 100만 건이 넘어가고 있다. 이 제도가 얼마나 빠르게 정착되고 있다는 것을 알 수 있다.



<표3-1> 신세계페이 연간 실천 등록 건수

연 도	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
등록 건수	32,000	106,000	139,000	229,000	460,000	489,000	735,000	1,020,000

자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전계서, p.38

## 2) 클린신고제도 운영

윤리강령은 임직원은 어떠한 경우라도 이해 관계자로부터 금품, 향응, 편의, 접대를 받을 수 없도록 규정하고 있다. 클린신고 제도는 불가피하게 금품, 향응, 접대를 받을 경우, 임직원의 자발적인 신고로 내부 공유와 사후 조치가 즉시 이루어지도록 한다.

시행 초기, 신고에 대한 불이익을 우려하는 목소리도 있었으나, 제도의 취지가 색출이나 징계가 아닌, 업무과정의 모든 사항을 공개하여 투명하게 관리하기 위한 것임을 임직원 모두가 공감하게 되었다. 이러한 공감대 형성으로 이 제도에 대한 이해가 확산되었다. 지금은 임직원 의식개선을 위한 대표 제도가 되었다.

클린신고의 취지는 금품과 향응을 받지 않는 것도 중요하지만 불가피하거나 판단이 모호한 경우 이것을 오픈하여 투명하게 하는 것에 있다. 기본적으로 받은 금품과 향응에 해당하는 금액을 돌려주는 것이 원칙이나 돌려줄 경우 지나치게 예의에 벗어나게 되면 클린뱅크에 기부하고, 회사는 이를 바자회를 통해 매각한 후 전액을 복지단체에 기부하고 있다.

시행 초기, 절차가 복잡했으나 온라인을 통한 체계화된 시스템으로 접근이 용이해졌다. <표3-2>에 보듯이 2001년 32건에 그쳤던 금품향응 수수에 대한 자율신고는 시스템 개발 후 242건으로 신고 건수가 7배 이상 대폭 늘어났다. 2010년부터 2012년 3년 동안 연간 100건 이상의 증가추세를 보이고 있다. 이것은 윤리경영에 대한 임직원들의 동참의지가 높아졌다는 것을 보여준다. 이 제도는 사내 부



정부패를 근절하는 동시에, 신세계 윤리경영 위상을 확고히 하는 기반이 되었다.

<표3-2> 클린신고 연간 등록 건수

연도	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
등록 건수	32	242	308	591	835	713	664	576	606	663	776	880

자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전계서, p.39

### 3) 희망배달 캠페인 및 희망배달 마차 운영

한국사회는 IMF의 위기를 극복하였지만, 한편에서 실업 및 빈부격차 확대로 양극화현상이 심화되었다. 소외계층의 고통이 커지고 이에 따라 기업의 사회적 책임에 대한 논의와 요구들 또한 점차 커지고 있다. 신세계는 자발적인 개인기부의 활성화가 양극화 문제해결의 대안임을 인식하고, 임직원들의 자발적인 기부 촉진방안을 모색하였다.

희망배달 캠페인은 사원부터 CEO까지 신세계 전 임직원의 자율적인 참여로 이루어진다. 즉 급여 일부를 본인이 원하는 만큼 기부하면 회사는 임직원의 기부금액만큼 기부하는 매칭 그랜트 제도이다. 자율적인 참여에도 불구하고, 연평균 전체 임직원의 85.2%라는 높은 참여율을 보이며 매년 모금액이 증가하고 있다.

이 캠페인은 임직원의 자발적인 참여를 기반으로 하는 일시적 모금활동이 아니라 장기적이고 지속적으로 기금을 조성하고 이를 전문가(어린이 재단)와 함께 운용한다는 것에 특징이 있다.

<표 3-3>에서 보듯이 기부액수는 해마다 증가하여 2012년 현재 22억원에 이르고 있다. 이와 같이 모아진 재원은 어린이 재단을 통해, 지역사회의 많은 소외계층을 후원하며 업계 전반에 걸친 기부 문화를 실현하고 있다.

<표3-3> 희망배달 캠페인 연간 실적

단위 : 1,000원

연 도		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
모금액	직원	804,374	1,190,954	1,327,861	1,517,428	1,636,823	1,946,732	2,280,870
	회사	853,585	1,213,448	1,345,308	1,526,964	1,643,123	1,947,232	2,273,830

자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전개서, p.40

이 캠페인 도입 이후, 사내 임직원뿐만 아니라 사회 전반의 자율적 기부 문화가 확산되었다. 신세계는 정착기로 접어든 희망배달 캠페인을 기반으로 기부에서 끝나는 것이 아닌 사회 소외계층에게 보다 적극적인 도움의 손길을 내밀기 위한 방법을 모색하였다. 그것의 일환으로 지역 소외계층에게 직접 찾아가 생필품을 전달하는 희망배달 마차 프로그램이라는 제도가 도입되었다.

신세계와 이마트가 함께하는 희망배달 마차는 쪽방촌, 모자보호센터, 비닐하우스촌 등 도움이 필요한 사회 소외계층을 위해 차량을 이동식 마트로 활용하여 직접 후원지역을 찾아가 생필품 등 물품을 지원하고 다양한 나눔 활동을 하는 프로그램이다. 지역사회의 도움이 필요한 소외계층에게 실질적으로 필요한 생필품을 직접 전달하면서 지자체 및 시민들과 함께 사회 공헌활동을 진행하고 있다. 이 프로그램은 일반기업의 기부행사를 넘어 기업, 지자체, 시민이 함께 참여하여 지역 사회 취약계층을 적극적으로 지원한다는 점에서 그 의의가 있다.<sup>31)</sup>

31) 2012년 4월 첫 출범한 희망배달 마차는 서울을 시작으로 대구, 광주, 경기까지 그 범위를 넓혔으며, 단기성 행사가 아닌 지속적인 지원을 위해 최근 대구시와 3년 연장 협약을 체결하였음.

## 6. 한진해운의 윤리경영 실천 사례

### 1) 녹색경영 실천사례

글로벌 이슈인 기후변화에 적극 대응에 목표를 두고 국내·외 환경규제를 충실히 준수하고 있다. 특히 선박·터미널·빌딩 등에 사용되는 에너지 및 연료 소모량 감축을 통해 친환경 물류기업으로 발전하고자 한다. 이것을 위해 2011년 녹색경영을 위한 전담조직인 기술경영팀을 신설하였다. 이것을 바탕으로 전략적 준수(Strategic Compliance), 녹색 공급사슬(Green Supply Chain), 녹색평판(Green Reputation), 녹색성장(Green Growth)등 4개 축을 바탕으로 녹색경영을 추진 중에 있다.

첫째, 전략적 준수는 선박 온실가스 발생과 관련한 국내·외 규제 동향을 모니터링하고, 입법과정에 참여하여 관련 규제에 종합적으로 대응하고 성실히 준수하기 위한 활동이다.

둘째, 녹색 공급사슬(Greener Supply Chain)은 선박, 터미널, 빌딩 등에서 발생하는 온실가스를 투명하게 산출·모니터링하고 지속적으로 감축해가는 일련의 활동을 의미한다. 이것을 위해 한진해운은 온실가스점검체계(Green House Gas Monitoring system)과 탄소배출량계산기(Supply Chain Carbon Calculator)라는 효과적이고도 기능적인 시스템을 개발하여 사용 중에 있다. 특히 2009년 선사 최초로 홈페이지를 통해 탄소배출량계산기를 제공하였다. 이러한 탄소배출량계산기는 CCWG(Clean Cargo Working Group)에서 제시한 탄소 배출량 계수 계산 방식에 근거하여 한진해운의 탄소 배출량 계수로 사용하고 있다 이것을 통해 고객은 컨테이너 화물의 출발지·목적지·무게를 입력하면 해당 서비스 구간별 온실가스 배출량을 직접 알아볼 수 있기 때문에 환경인식 개선에 큰 도움이 되고 있다. <그림 3-8>은 탄소배출량계산기의 이용하여 CO2 산출방법을 보여주고 있다.

<그림3-8> 탄소 배출량 계산기 산출법



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전게서, p.65

셋째, 녹색평판은 회사의 환경평판(Environmental Reputation)을 향상시키는 활동을 의미한다. 고객이나 이해관계자들의 다양한 환경 관련 수요에 적극 대응하기 위해 신뢰성 있는 환경 관련 보고서를 작성함으로써 다양한 NGO 및 고객의 요청을 반영하여 환경 보고서 작성에 중점을 두고 시행하고 있다.

넷째, 녹색성장은 다양한 CO2 감축 기술, 선박의 효율을 높여주는 기술 등의 개발을 의미한다. 한진해운은 여러 조선소와 협력하여 기후변화 대응을 위한 시스템 및 기술개발에 힘쓰고 있다.

## 2) 기후변화관련 NGO 활동 전개

한진해운은 이해관계자에게 탄소배출량 정보를 투명하게 공개하고 주로 해상구간의 컨테이너공급사슬(Container Supply chain)의 탄소발자국(Carbon footprint)을 산출·평가·공유 및 개선하는 활동을 수행함으로써 기후변화 관련 NGO 활동을 적극적으로 펼쳐나가고 있다.

### 3) CCWG(Clean Cargo Working Group)활동 전개

CCWG는 BSR(Business Social Responsibility) 산하 실무연구팀으로 해상운송의 환경 영향을 최소화하고 친환경 운송체제를 마련하기 위해 노력하고 있다. 이 연구 단체에 세계 주요 화주 및 해운회사들이 멤버로 활동하고 있다.

연간 컨테이너 선박의 CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> 배출량은 회원 간에 공개된다. 화주는 해운회사를 평가하고, 해운회사는 좋은 점수를 받아 이것을 마케팅 도구로 사용하고 있다. 각 해운선사들은 실적향상을 위하여 필요한 저감활동 및 세계적인 주요 동향을 공유하고 있다.

### 4) 탄소정보공개 프로젝트 : CDP(Carbon Disclosure Project) 실행

탄소정보공개 프로젝트는 영국정부의 지원을 받아 2000년 12월 설립된 환경단체이다. 이 프로젝트는 금융·투자기관을 대신하여 세계 주요 상장회사에게 기후변화의 주요인인 이산화탄소를 포함한 주요 온실가스 배출에 대한 장·단기적인 관점에서 기업의 경영전략을 요구하고 있다.

제1절 현황에서 살펴보았듯이 한진해운은 환경부문에서 2012, 2013년 연속으로 CDP Korea 운송 부문 우수 기업으로 선정된 바 있다.

### 5) CO<sub>2</sub> 감축 노력

한진해운은 <그림 3-9>에서 보듯이 CO<sub>2</sub> 배출량을 2015년까지 2008년 대비 15% 감축한다는 목표를 수립하고 다양한 절감 과제를 추진한 결과 2011년 8월 목표를 조기 달성하였다. 이후 2015년까지 29% 감축이라는 목표를 설정해 2012년 말 조기 달성하여 장기 목표를 재설정 중에 있다. 이것은 운항선박의 지속적인 관리 및 신기술 도입을 통해 연료 효율을 개선하고, 연료유 첨가제 사용으로 연소 효율을 향상하는 등 CO<sub>2</sub> 배출 저감을 위한 기술을 적극 도입하고 개발

하고 있기 때문이다.

<그림3-9> 온실가스 감축 목표 및 추진 성과



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전개서, p.67

## 7. SK텔레콤의 윤리경영 실천 사례

기후변화 등 점차 강화되고 있는 환경규제를 준수하기 위해 SK텔레콤은 선도적으로 대응하고 있다. 즉 ICT (Information and Communications Technology) 서비스를 통한 국가·사회적 온실가스 감축량 산정 및 산정방안을 개발하는 연구를 추진하고 있다. 1차 연구를 통해 ICT 서비스를 활용하여 감축 가능한 잠재량을 산정하였고 2차 연구를 통해 국내외에서 인정받을 수 있는 온실가스 감축량 산정방안을 개발하였다. 마지막으로 3차 연구를 통해 ICT 서비스를 통한 온실가스 감축량 활용도를 제고하였다.

최근 5년 동안 유럽을 중심으로 ICT 서비스를 통한 온실가스 감축효과 산정 관련 연구가 지속적으로 이루어지고 있다. 국내에서도 이러한 글로벌 추세에 따라 관련 연구에 대한 관심이 높아지고 있는 실정이다.

이에 따라 SK텔레콤은 정부기관(국립전파연구원) 및 통신업계 관련협회(한국정보통신진흥협회)와 공동으로 ICT 서비스를 통한 온실가스 감축효과를 산정하기 위한 연구에 주력하고 있다. 즉 이러한 연구를 위해 전 세계에서 활용되고 있는 90개 이상의 ICT 서비스 중 온실가스감축효과가 있을 것으로 판단된 14개 ICT 서비스를 대상으로 2020년까지의 온실가스 감축효과 산정방법 및 감축량을 산정

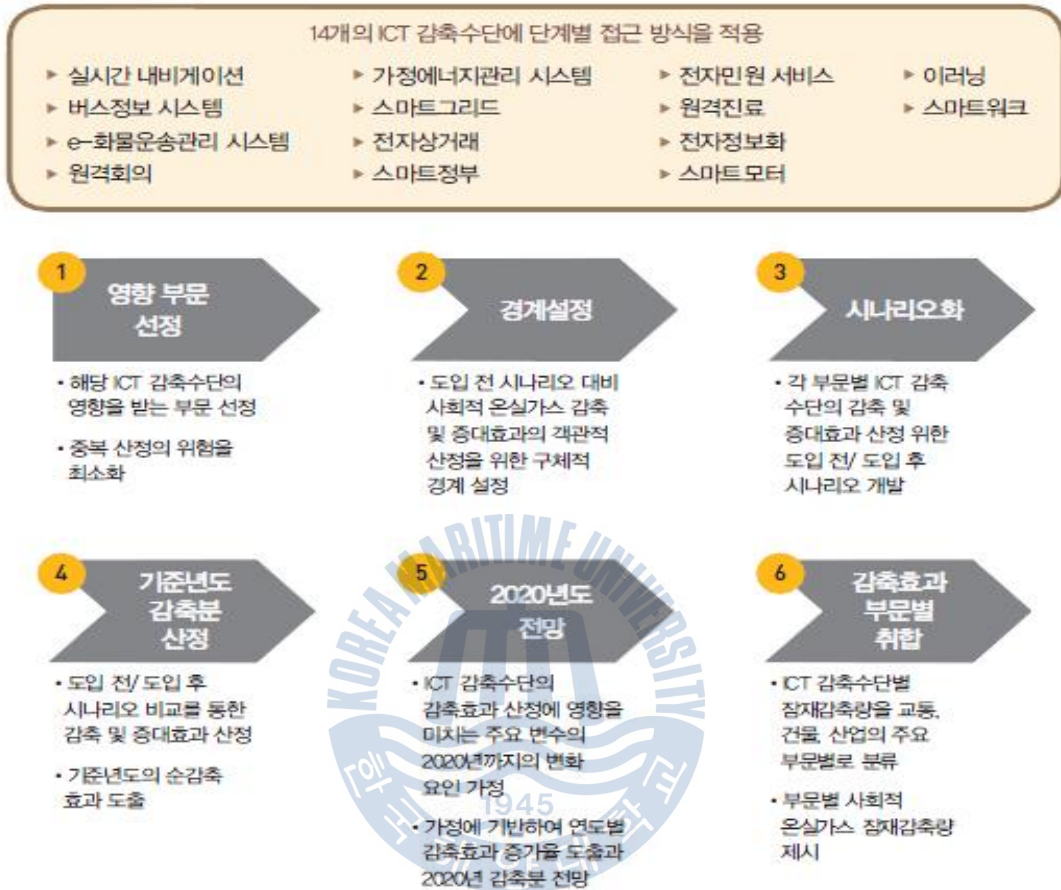
하는 연구이다. 1차 연구 결과로 14개 ICT 서비스를 통해 2020년에 국가 온실가스 배출량(8억 1,000만TCO<sub>2</sub>)의 약 14.59%인 1억 1,800만TCO<sub>2</sub>를 감축할 수 있을 것으로 예상된다. 이것을 에너지 비용으로 환산하면 약 72조 원의 경제적 효과를 거둘 수 있을 것으로 기대된다.

UN 산하기구인 정보통신연합회(ITU)에 연구결과를 발표하여 국내 ICT 서비스의 우수성을 널리 알리는 한편, 국내 기업 최초로 2013년 5월에 UN ITU의 연례 보고서로 발간되는 성과를 거두었다. 이와 같이 1차 연구를 통해 ICT 서비스가 국가·사회적으로 온실가스를 감축할 수 있다는 이론적 입증은 하였지만, 이것은 국내 실정만을 고려하여 산정된 방식으로 한계가 있다.

이에 따라 SK텔레콤은 전 세계 어디서나 통용될 수 있는 ICT 서비스별 온실가스 감축량 산정방식의 필요성에 의해서 2차 연구를 추진하였다. 하지만, 1차 연구에서 선정된 14개 ICT 서비스 전부를 대상으로 산정방법을 개발하기에는 물리적·시간적 제약이 있어, 실생활에 많이 활용되며, 온실가스감축 잠재량이 높은 SK텔레콤의 실시간 내비게이션(T-map)을 대상으로 온실가스 감축량 산정방법 개발에 착수하였다. 국제적으로 인정받는 ICT 서비스 관련 온실가스 감축량 산정방법을 개발하기 위해서는 이미 입증된 이론적 산정뿐만 아니라, 실제 생활에서도 온실가스 감축이 가능하다는 실험이 이루어져야 한다.



<그림3-10> 14개의 ICT 서비스 및 단계별 접근 방식



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전계서, p.90

따라서, SK텔레콤은 국제적 기준에 적합하게 실시간 내비게이션의 온실가스 감축 실험을 설계하여 추진하였다. 384회의 실험 결과, SK텔레콤의 실시간 내비게이션은 일반 내비게이션의 최단거리 주행 대비 약14%의 통행거리가 증가되었지만, 통행속도 증가(약 45% 이상), 통행시간 감소(약 20% 이상) 등으로 평균 12.88%의 온실가스 감축효과를 입증하였다. 또한, 이론적 입증과 본 실험 방식을 기반으로 전 세계에 통용될 수 있는 국제 표준을 개발하여 ITU의 최종 승인을 추진 중에 있다.

<그림 3-10>은 2차 연구에서 선정된, 실생활에 많이 활용되고, 온실가스감축 잠재량이 높은 14개 ICT 서비스를 보여주고 있다. 또한 이들 서비스에 대한 단계별 접근 방식을 로드맵으로 제시하고 있다.

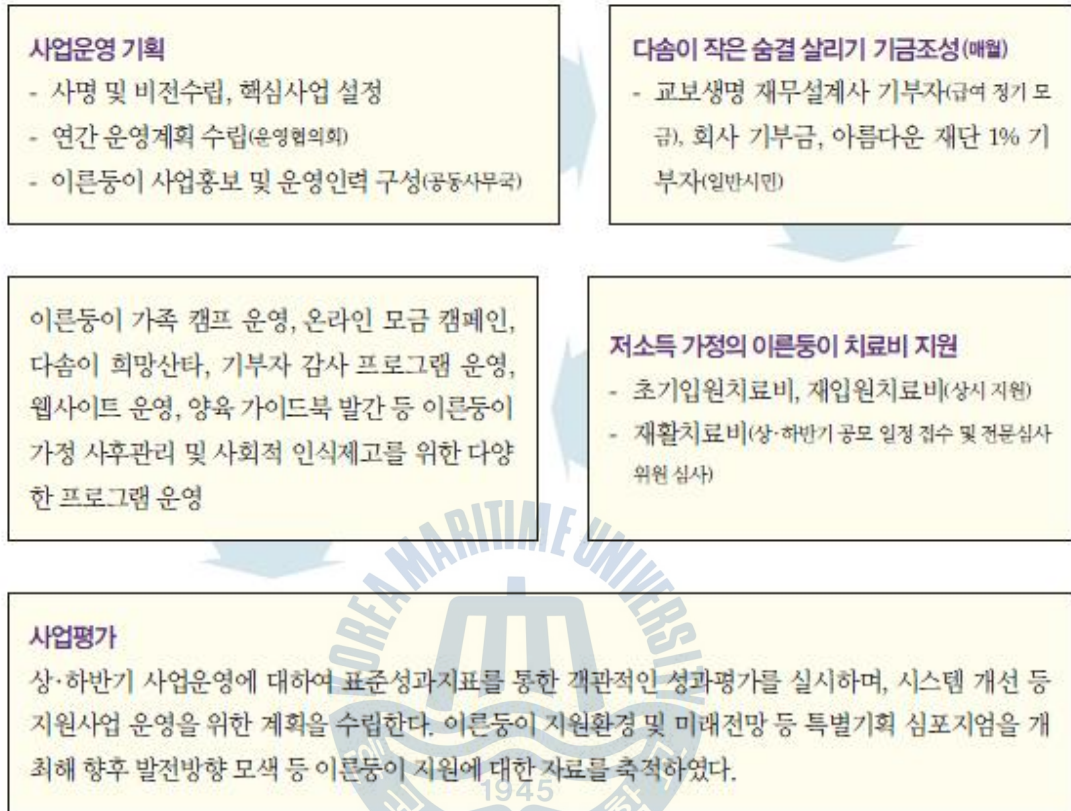
#### 8. 교보생명의 윤리경영 실천 사례

교보생명은 건강한 사회, 함께하는 사회를 모토로 가족·이웃사랑을 실천하는 기업으로서 사회적 책임을 강조하고 있다. 2004년부터 시작된 ‘다솨이 작은 숨결 살리기’ 프로그램이 좋은 예이다. 이 프로그램은 미숙아들이 건강을 회복하여 소중한 생명을 이어갈 수 있도록 지원하고, 미숙아 출산으로 어려움을 겪고 있는 가정을 돕는 사업이다.

2004년도 사업 초기에 미숙아 발생률은 전체 출생아의 약 8.5%로 추정되었고, 출산율 대비 미숙아비율은 꾸준히 증가하였다. 그러나 저소득층은 경제적인 이유로 치료를 포기해 미숙아가 심각한 후유장애를 갖거나 사망하기도 한다. 이런 문제를 해결하기 위해 2000년부터 정부지원이 이루어졌으나 수요에 비해 실질적인 지원이 많이 부족한 상황이었다.

<그림 3-11>은 ‘다솨이 작은 숨결 살리기’프로그램의 추진절차를 보여주고 있다. 주로 교보생명의 재무설계사들이 후원주체가 되어 사회복지 사각지대에 있는 저소득층 미숙아의 입원 및 치료비를 지원을 지원하고 있다. 이 프로그램은 국내 최초로 민간차원에서 기업과 비영리단체가 함께하는 미숙아 지원사업모델로서 영아 사망률, 장애아동 발생율을 낮추고 극빈층을 감소하는 결과를 가져올 것으로 기대된다.

<그림3-11> 다솜이 작은 숨결 살리기 추진 절차



자료 : 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 전개서, p.14

## 제4장 우리나라 기업의 윤리경영 문제점 및 실천방향

### 제1절 우리나라 기업의 윤리경영 문제점

#### 1. 우리나라 기업의 외부환경 문제

##### 1) 우리나라의 국가경쟁력 하락

세계경제포럼(WEF)<sup>32)</sup>의 ‘2014년도 국가경쟁력 평가’에 따르면 우리나라 국가 경쟁력 순위는 2013년보다 한 단계 떨어져 144개국 중 26위를 기록하였다. 우리나라 순위는 2년 연속 하락한 것으로 나타났다. 2007년 11위로 최고 순위를 기록한 후 2012년 24위에서 19위로 잠시 반등했다가 2년째 하향곡선을 그리고 있다.<sup>33)</sup> 최근 10년 동안 최하위로 내려앉았다. 우리나라 국가경쟁력이 26위로 하락한 반면 싱가포르와 일본, 홍콩 등 아시아 주요 국가는 톱10에 진입하며 경쟁력을 지속하고 있다.<sup>34)</sup>

구체적인 12개 세부항목의 순위를 보면 거시경제환경(7위), 시장규모(11위), 인프라(14위), 기업혁신(17위) 등 4개 부문은 강점 요인으로 꼽혔지만 금융시장의 성숙도(80위), 공공·민간제도(82위), 노동시장의 효율성(86위) 등 3개 부문은 80위권 밖으로 밀려나 약세를 보였다.

32) 세계경제포럼(World Economic Forum, WEF)은 스위스의 휴양도시 다보스에서 열리는 세계경제 포럼으로 본부는 스위스 제네바에 있으며, 주로 다보스에서 열리기 때문에 다보스 포럼으로 불리기도 함. 1971년 독일 태생의 유대인으로 제네바 대학교의 클라우스 슈바브(Klaus Schwab)교수가 비영리 재단으로 창설하였음. 초기에는 “유럽인 경영 심포지엄”으로 출발하였으나, 1973년에 전 세계로 넓혀져 정치인으로써 세계 각국의 정상과 장관, 국제기구 수장, 재계 및 금융계 최고 경영자들이 모여 각종 정보를 교환하고, 세계경제 발전방안 등에 대해 논의함.

33) 이러한 이유로는 금융권의 개인정보 유출사건과 북한 미사일 발사, 세월호 사고 등이 국가경쟁력에 부정적 영향을 끼친 것으로 보임.

34) 아시아 주요국가들 순위는 싱가포르가 2013년에 이어 2위를 지켰고, 일본은 2013년 9위에서 3단계 상승한 6위, 홍콩이 2013년과 동일한 7위를 차지하였음.

특히, 은행 건전성 부문은 2013년 대비 113위에서 122위, 기업 경영윤리 부문에서는 79위에서 95위로 하락폭이 컸다.

결국 최근 국가경쟁력 하락의 주요 요인에는 금융권 건전성 하락, 기업 경영윤리 하락, 노동시장 효율성 저하, 공공민간제도의 낮은 신뢰도, 세월호 참사로 인한 국가안전도 하락 등이 영향을 미친 것으로 분석되었다.<sup>35)</sup>

## 2) 우리나라 기업의 윤리환경

우리나라는 해방이후 지난 60년 동안 세계 역사상 유례없는 경제성장을 이룩하였다. 2013년 현재 경제규모 세계 14위, 수출규모 세계 7위, 1인당 GDP 2만 4천달러로 IMF기준 선진국에 진입한 상태이다. 그럼에도 불구하고 세계 경제학자들은 한국의 지속가능한 발전에 대해 많은 우려를 나타내고 있다. 그 주요 요인으로 윤리적인 측면에서 신뢰성이 낮다는 점을 지적하고 있다.

우리나라 기업의 윤리경영 사례에서 살펴보았듯이 최근 윤리경영에 대한 많은 노력에도 불구하고 급속한 산업화 과정을 거치면서 부작용으로 발생한 빈부격차와 부패문제가 우리나라 사회 발전의 걸림돌로 작용하고 있다.<sup>36)</sup>

국내 서울시립대 반부패행정시스템연구소가 2010년 발표한 연구결과에 의하면, 국가청렴도가 1점 상승하면 1인당 무역이 31%, 외국인 투자관심도 26%, 그리고 1인당 GNP는 25% 증가한다고 한다. 그러나 한국투명성기구<sup>37)</sup>의 발표에 의하면, 2008년 이후 정·관·경 유착으로 인한 부정부패문제는 더욱 심각해지는 것으로 국민들은 인식하고 있다. 그 중 사법부의 부정부패문제를 가장 심각한 것으로 인지

35) 이투데이([www.etoday.co.kr](http://www.etoday.co.kr)) (2014.9.3.), 기사 참조

36) 파이낸셜타임스는 우리나라가 상당한 발전을 이룩한 산업국가지만 부정부패가 너무 심해 국제사회에서 코리아 디스카운트를 경험하고 있음. 앞으로 이 문제를 제대로 다루지 못하면 더 이상 발전을 못하고 선진국 문턱에서 좌절할 것이라고 부정적으로 전망했음.

37) 한국투명성기구는 국제투명성기구(Transparency International)의 한국 본부로 부패 척결을 목적으로 활동하는 비정부기구(NGO)이다. 한국투명성기구의 전신은 1999년 세워진 반부패국민연대로서 주요 활동은 반부패시스템 구축 분야, 연구조사 분야, 반부패투명사회운동 분야, 투명한 기업문화 창달 분야, 국제 반부패 활동 분야 등 5개 분야로 구성되어 있음.



하고 있다. 이에 비해 미국은 90년대에 다국적 기업을 중심으로 윤리준법프로그램을 도입하기 시작하였다. 포춘지 선정 500대 기업의 90%이상이 강력한 윤리경영체계를 구축하고 있다. 미국은 엔론과 월드컴의 회계부정사건 이후 기업의 자발적 윤리준수 제고를 위해 미 윤리준법담당관협회(EOA: Ethics Officer Association)가 주도하여 “기업윤리경영표준안”을 제정하였다.

이러한 각국의 부패방지노력의 결정판은 바로 2010년 11월 1일 발표한 조직의 사회적 책임을 규정하는 국제적 표준인 ISO26000(SR)이다. 즉, 사회적 책임은 기업뿐만 아니라 정부나 NGO 등 모든 형태의 조직에 다 적용되어야 한다는 원칙을 갖고 있다. 특히, 기업의 국제무역이나 해외진출에 중요한 평가지표로 기능할 가능성이 크다. 여기에 부합하지 않는 기업은 글로벌 기업으로 도약하기가 사실상 거의 불가능하다고 보는 관점이 지배적이다.

이를 반영하듯 월드뱅크<sup>38)</sup>가 언급하는 국부에서 차지하는 사회적 비용의 비중을 보면, 자연자원은 2%, 생산자원은 17%인데 비해 신뢰성과 투명성에 기초한 사회 자본은 무려 81%를 차지한다고 한다.<sup>39)</sup> 이것은 개방경제에서 기업활동을 할 때 얼마나 윤리적 요소가 중요한가를 보여준다.

### 3) 우리나라 기업의 윤리경영 평판저조<sup>45</sup>

기업호감지수(CFI: Corporate Favorite Index)는 국민이 기업에 대해 호의적으로 느끼는 정도에 대한 평가지표이다. 기업이 생산하는 상품 및 서비스, 기업 활동, 기업인에 대한 평가와 이미지를 통해 결정된다. 전반적 호감도를 비롯해서 국제경쟁력, 생산성 향상, 국가경제 기여도, 사회공헌 활동, 윤리경영 실천의 여섯 가지 요소에 대한 평가로 이루어진다.

대한상공회의소에서 발표한 2012년 하반기 기업호감지수는 100점 만점에 49.8로 그다지 높지 않다.

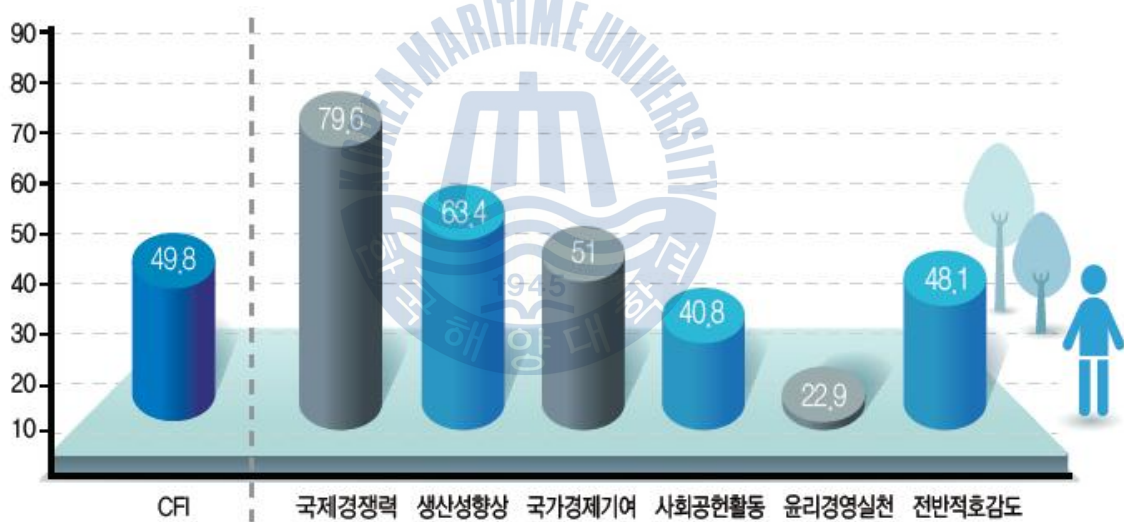
38) 국제통화기금(IMF), 세계무역기구(WTO)와 함께 3대 국제경제기구로 꼽히며, 영향력으로 봤을 때는 IMF와 함께 세계 경제의 양대산맥을 형성하고 있음.

39) 국민권익위원회(2013), “기업윤리 브리퍼스”, 제3호, 참조

① 기업에 대한 비호감 이유는 비윤리 경영

기업의 CFI가 낮은 이유로 <그림4-1>에서 보듯이 비윤리 경영(45%)이 1위를 기록했다. 다음으로 상생협력 부족(23%), 사회책임 소홀(20%), 고용창출 노력부족(12%)의 순으로 나타났다. 이것은 기업의 비윤리적인 행동과 임직원의 부정행위에서 기인한다. 결국 소비자들은 기업을 신뢰하지 않게 되고 이에 따라 전반적인 사회적 신뢰는 저하된다. 기업의 비윤리적 행동은 소비자들의 불매운동을 유발하여 단기적인 매출상의 불이익을 가져오고 장기적으로는 기업평판의 하락으로 이어져 기업의 생존을 위협할 수도 있다.

<그림4-1> CFI 세부 영역별 점수



자료 : 국민권익위원회(2013), “기업윤리 브리핑스”, 제5호

② 우리나라 기업의 윤리수준 진단

산업통상자원부와 산업정책연구원(IPS)은 지속가능경영에 대한 국내 산업계의



인식을 제고하기 위해 우리나라 주요기업의 지속가능경영 실태조사(KoBEX SMTM)<sup>40)</sup>를 시행하고 있다.

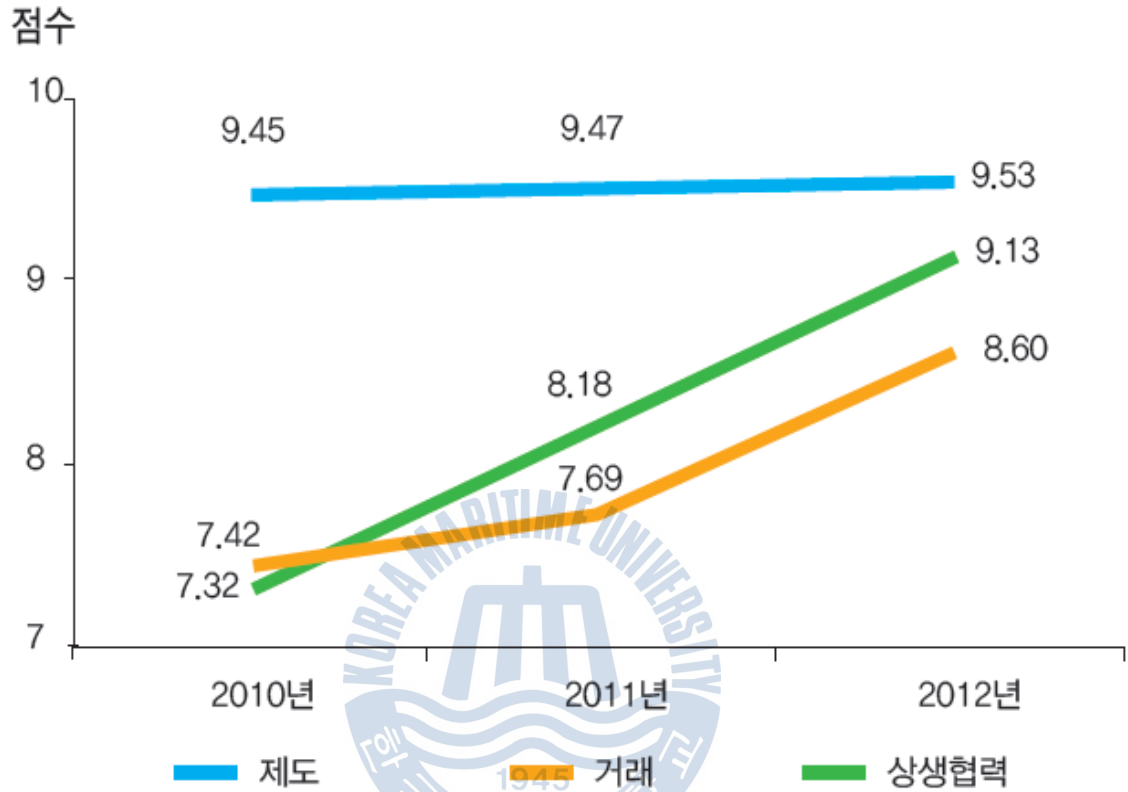
<그림4-2>에서 보듯이 윤리경영과 관련된 세부 영역 점수는 10점 만점을 기준으로 윤리경영 관련 제도 9.53점, 거래 8.60점, 상생협력 9.13점으로, 최근 3년 동안 전반적인 상승을 보이고 있다. 협력업체와의 관계에 대한 수준을 진단할 수 있는 거래 영역의 점수가 지난 3년 동안 전반적으로 낮은 수준을 보이고 있어, 이 영역에 대한 기업의 지속적인 관심과 관리가 필요하다고 볼 수 있다.

각 항목을 살펴보면, 윤리경영 영역에서는 임직원의 윤리성 평가(8.79) 항목이 다른 항목에 비하여 상대적으로 낮게 나타났다. 이것은 윤리경영에 대한 제도를 수립과 동시에 윤리경영 활동 점검과 지속적인 관리가 중요하다는 것을 보여준다. 또한 기업의 윤리경영 트렌드가 강조되고 있는 가운데 윤리경영 내실화를 위해 임직원의 윤리성 평가뿐만 아니라 이를 인사고과에도 반영하는 등의 노력을 해야 할 것이다. 거래 영역에서는 협력업체 선정기준(6.56)에 해당하는 항목이 가장 낮게 나타났다. 특히 최근 대기업의 일감몰아주기<sup>41)</sup>와 같은 협력업체 선정에 대한 이슈가 불거져 협력업체 선정에 있어 공정하고 올바른 선정기준 마련이 필요하다. 또한 협력업체 지속가능경영 지원사례(7.86), 협력업체 만족도(8.14) 항목이 상대적으로 낮게 나타나, 협력업체의 만족도를 지속적으로 관리하여 개선할 필요가 있다. 상생협력영역에서는 상생협력 제도 운영 여부(8.54) 항목이 낮게 나타나, 이 영역에서는 무엇보다 제도 마련이 필요하다.<sup>41)</sup>

40) 산업통산자원부는 지난 2003년부터 지속가능경영에 대한 국내 산업계의 인식을 제고하기 위한 「지속가능경영실태조사」를 산업정책연구원과 함께 실시하고 있음. 2003년 ‘윤리경영 실태조사’로 시작한 본 조사는 2008년부터 ‘비전’, ‘환경경영’의 평가요소가 추가된 ‘지속가능경영실태조사’로 확대·개편되었음. 이것은 지속가능경영 비전, 지배구조, 작업장, 협력업체, 고객, 지역사회, 환경경영 등 전체 7대 영역으로 구성되며, 각 영역은 평가 주제에 따라 세부 영역으로 구분됨. 이 중 기업의 윤리경영 수준을 알아볼 수 있는 항목은 작업장 영역의 윤리경영제도 6개 항목, 협력업체 영역의 거래 6개 항목과 상생협력 2개 항목으로 세분화 되어 있음. 2012년 주요기업의 지속가능경영 실태조사는 42개 공기업 및 공공기관, 38개 민간기업을 대상으로 실시하였음.

41) 국민권익위원회(2013), “기업윤리 브리퍼스”, 제5호, 참조

<그림4-2> 윤리경영 관련 영역 변화추이



자료 : 국민권익위원회(2013), “기업윤리 브리퍼스”, 제5호

## 2. 우리나라 기업의 내부환경 문제

### 1) 비윤리적 기업행동의 발생이유

윤리문제 관련 기업의 대외적 행동은 다양하게 나타난다. 그 중에서 가장 빈번하고 심각한 유형은 지나친 선물·사례금과 뇌물, 불량품과 규격미달 제품의 생산·판매·불공정한 가격행위, 부정직한 광고·판촉, 불공정한 계약조건 및 계약불이행,

생산·공급·가격의 담합행위, 탈세, 음성적 정치헌금과 정경유착, 환경오염 행위, 비업무용 부동산 투기, 노사문제 등이다.

이러한 유형의 비윤리적인 기업행동이 발생하는 직접적인 이유는 다음과 같다.

첫째, 전반적으로 낮은 정치·사회윤리, 기업의 법률적 환경, 실천이 결여된 사회 정의의 구현, 공정한 게임규칙을 어기는 사회적 풍조의 만연을 들 수 있다.

둘째, 일부 기업들의 소유와 경영의 미분리로 대주주의 독점적 지배구조와 기업들의 단기실적주의를 들 수 있다. 기업들은 경쟁우위지표로 주로 매출액·이익·시장점유율·자산규모·주가 등으로 측정한다. 이로 인해 임직원들은 많은 스트레스를 받고 비윤리적 방법으로 목적을 달성하고자 한다. 이런 잠재적 충동이 실제 윤리적 행위를 유발한다.

셋째, 인간의 이기적 속성 때문이다. 눈에 띄지 않는 사회와 기업의 이득보다 자신의 이득을 먼저 갖는 경향이 나타나기 쉽다. 무임승차(free rider)나 도덕적 해이(moral hazard)가 대표적인 예이다.

넷째, 뇌물을 주는 행위 등 비윤리적인 행위가 우리나라에서 기업 영위 수단으로 여기는 사회적·문화적 풍토 때문이다.

다섯째, 윤리적으로 문제시 되는 기업행동의 발생이유로 윤리적으로 규범을 보이고 윤리기준을 만들어 지키도록 직원들을 교육시키고 감독해야 할 책임이 있는 경영자들의 실패와 상경계열 대학 및 대학원에서 기업윤리교육을 전적으로 등한시 해왔다는 사실에서도 찾을 수가 있다.<sup>42)</sup>

## 2) 윤리경영 제도 정착의 미흡과 평가의 부재

우리나라 기업은 정부주도형 경제성장전략 하에서 온갖 특혜를 받으며 기업집단을 형성하였다. 이에 따라 기업은 규모 확대와 더불어 사회 전반적인 영역에 미치는 영향력이 증대되었지만, 높은 성장에 상응하는 기업 내·외부의 윤리적 기반을 확립하지는 못한 것으로 평가되고 있다. 이러한 문제점을 극복하고 국내·외의

42) 윤대혁(2001), 「현대사회와 직업윤리」, 전영사, pp.229~230, 참조

윤리환경의 급속한 변화에 능동적으로 대처하기 위해서 윤리경영을 도입·실행하게 되었다. 그러나 아직도 우리나라 기업의 윤리경영도입은 초기단계에 불과하며, 이로 인한 여러 가지 문제점들이 드러나고 있다.

첫째, 윤리강령은 지속적으로 변화하는 대내외 환경에 맞도록 업데이트 되거나 수정되지 못한 경우가 있으며, 선언적 의미로 머무르는 경우가 많다. 현재 대부분의 우리나라 기업은 윤리경영에 대한 필요성을 인식하고, 기본적으로 윤리헌장 내지 윤리강령을 제정하는 기업이 증가하고 있다. 기업의 윤리 행동강령으로서 회사의 도덕적 신념을 대외적으로 천명하고 이것을 실천하겠다는 의지를 표명하는 수준에 불과하다.

그 이유로는 우리나라 기업이 윤리경영을 본격적으로 도입한 시기는 글로벌 경영이 가속화되고 미국의 엔론 사태 등 대형 사건이 터진 이후이다. 당시에 윤리경영을 도입한 기업들은 서둘러 윤리경영을 선포하는 등 여러 가지 활동을 하였다. 반면 대부분의 기업들은 top-down방식(하향식)이 주를 이루었고, CEO의 윤리성 포장을 위한 도구로 이용되는 경우가 많았다. 즉, 윤리경영의 실천적 측면보다는 기업 홍보를 위한 깨끗한 기업 이미지 심기 활동의 일환으로 추진되다보니 당연히 선언적 의미로 머무는 경우가 많았다.

또한, 현재 글로벌 트렌드는 내부 고발제도를 활성화하는 것이다. 심지어 일부 법률(샤베인-옥슬리법 등)에서는 비위사실을 알고도 고발하지 않은 임직원에게 대해서 처벌을 가하고 있다. 우리나라에서는 아직 내부 고발자에 대한 시각이 우호적이지 않고 보호에 관한 법률이 제대로 정비되어 있지 않다. 따라서 대내·외적 환경에 맞는 윤리강령 및 실천방안이 미흡하다고 볼 수 있다.

둘째, 윤리경영 관련 주요 사안을 결정하고 감독할 수 있는 기관이 없다. 이런 기관이 없기 때문에 윤리경영을 선언만 하고 이것을 구체적으로 실현하는 기업들은 그리 많지 않다. 이에 따라 윤리경영업무를 담당할 전문인원을 배치하여 전문 윤리경영조직을 구성할 필요가 있다.

셋째, 조직 구성원 개개인들에게 효과적으로 전달될 수 있는 커뮤니케이션 체계가 마련되어 있지 않다. 우리나라 기업의 윤리경영이 제대로 정착하기 위해서 기

업 구성원들 간에 공감대 형성이 절실한데도 불구하고 단지 윤리강령을 형식적으로 제정해 놓은 경우가 많아서 윤리경영 도입 당시의 강력한 의지가 조직 구성원들의 생활 속에 스며들지 못하고 있는 실정이다.<sup>43)</sup>

### 3) 기업윤리와 이윤추구의 딜레마

최근의 윤리경영환경의 변화에도 불구하고, 윤리경영이 쉽게 정착하지 못하는 이유 중 하나는 기업윤리와 이윤추구 간 상충관계(trade-off relation)이다. 기업윤리와 이윤추구는 세심한 주의와 고려가 수반되지 않는 경우에는 언제든지 갈등을 초래할 수 있다.

윤리경영은 법규준수 차원을 넘어서 사회통념과 관행까지도 고려해야 하는 경영활동이다. 윤리적 기준과 충돌하는 의사결정을 내릴 경우, 법적 책임이 없어도 사회가 요구하는 윤리기준을 고려해야한다. 그래서 때때로 기업은 이윤추구를 위해서 법적으로 문제가 되지 않지만 도덕적으로 비난받을 수 있는 기업활동을 전개할 수도 있는 위험성에 항상 노출되어 있다.

기업의 사회적 책임이나 윤리경영을 새로운 이익창출 수단으로 보기 보다는 비용으로 인식하려는 경향이 지배적이다. 레이먼드 호턴(Raymond Horton) 미국 컬럼비아대 교수는 기업의 사회책임투자는 희생이 아니라 더 많은 돈을 벌 수 있는 기회로 보아야 한다고 역설하고 있다. 즉 사회적 책임 또는 윤리경영이 기업의 사회에 대한 희생 내지 환원이 아니고 기업의 이윤추구를 위한 또 다른 방법이라는 것이다.

이와 같은 주장을 근거로 기업윤리와 이윤추구는 상호 상충관계가 아닌 보완관계로 보는 것이 바람직하다. 많은 기업들이 윤리경영을 기업의 사회적 비용으로 간주하면 이윤추구라는 기업의 본질적 목표와 충돌관계를 초래할 위험성이 있기 때문이다.<sup>44)</sup>

43) 김영국(2008), '우리나라기업의 윤리경영 사례연구', 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위논문, pp.66~67, 참조

44) 김영국(2008), 전제논문, pp.67~68, 참조

이처럼 사회적 차원의 이익과 개별기업간의 이익이 충돌하면 때문에 대부분 기업은 개별적 이윤을 선택하는 경향이 지배적이다. 윤리경영이 법제화 되어 있지 않고, 대부분 기업들이 당장의 단기적인 이익만을 놓고 보는 경향이 있기 때문에 오히려 손해라고 여길 수도 있다.

그러나 장기적인 관점에서 보면 달라질 수 있다. 단기 이윤추구에 집중한 기업은 사회적 평판이 낮아지고 이에 따라 시장을 잃게 되면 기업은 생존할 수 없다. 이런 측면에서 윤리경영과 지속가능한 이윤추구는 보완적인 관계를 가질 수 있다. 여기서 최고 경영자의 리더십이 핵심요소로 부각된다. 기업의 장기적인 비전이나 전략수립 등 중요한 의사결정을 하기 때문이다. 세계적인 투자가인 워렌 버핏(Warren Buffet)도 기업 성공의 필수적인 요소로서 CEO의 윤리적 역할을 강조한 이유이다. 윤리경영은 장기적인 과제이기 때문에 윤리경영에 대한 올바른 방향성과 믿음을 가진 경영자의 리더십이 무엇보다 필요하다.

#### 4) 재벌에 의한 지배구조

우리나라는 60년대 초 정부주도형 및 수출주도형 경제성장전략을 채택하였다. 이 성장전략은 부족한 자원과 자본을 소수집단에게 집약적으로 투자하고 그 생산물은 세계시장에 판매하는 것이다. 이 전략은 한편에서는 빠른 경제성장과 함께 높은 고용효과를 가져왔다. 다른 한편에서는 시장경쟁을 제한하고 소수 기업들의 독과점구조를 허용하여 재벌기업을 형성하였다.

우리나라 재벌기업들은 높은 경제성장을 이끌어내어 외형적 측면의 성장이 두드러진 반면, 지금까지 경제적 부를 축적해 온 과정에서 부가가치를 창출하는 이윤추구행위(profit seeking behavior)보다는 독과점구조하에서 사회적인 이익을 무시하거나 또는 희생시킨 대가로서 지대추구행위(rent seeking behavior)를 통해서 부당이득을 획득한 측면도 있다.

이러한 문제점이 분출한 것이 1997년 외환위기이다. 외환위기의 주요인은 재벌기업의 과잉투자로 지적되어 재벌기업에 대한 지배구조를 정상화할 수 있는 방안



에 대한 법적 제도적 장치가 마련되었다. 이러한 환경 하에 출자총액제한, 상호출자금지, 계열금융사의 의결권제한제도, 자본시장 개방, M&A 활성화정책 등으로 재벌들은 지배권을 유지해 왔던 계열사나 특수 관계인들의 출자가 적어지며, 적은 지분과 계열사의 순환출자, 상호출자로 지배권을 유지하던 재벌들은 경영권 위협에 대한 위기의식을 갖게 되었다. 재벌기업들도 지금까지 매출액 중심의 성장전략을 수익중심의 성장전략으로 변화하였다. 이에 따라 기업의 경쟁력이 향상되었고 글로벌 기업으로 도약하게 되었다. 반면 재벌기업의 시장지배력은 더 강화되었고 사회의 양극화는 더욱 심화되었다.

소수 독점적 재벌의 시장독점으로 인한 윤리경영상의 문제점은 다음과 같이 나타난다.

첫째, 총수 1인이 모든 계열사를 지배하고 경영하는 재벌의 특징으로 인해 기업투명성이 결여될 위험성이 있으며, 윤리경영 기준이 차별적으로 적용될 수 있는 문제점이 있다. 즉, 기업이나 하위직 직원의 비리 또는 비윤리적 행위와 재벌총수나 주요 임원의 비리 또는 비윤리적행위에 대한 처벌기준이 상이하다.

둘째, 재벌기업들이 외관으로는 윤리경영을 외치고 있으면서, 다른 한편으로는 시장 독점력을 강화하고 거대 해외자본과의 결탁을 강화함으로써 중소기업의 성장기반을 취약하게 하는 것은 이윤배반적 행위이며, 이로 인해 국가경쟁력이 저하될 수도 있다.<sup>45)</sup>

## 제2절 효과적인 윤리경영 시스템 구축방안

기업의 이미지와 명성은 단기에 획득되는 것이 아니기 때문에 기업은 기업의 장·단기의 윤리경영전략을 수립하여 실천하여야 한다. 이를 위해서는 글로벌 윤리경영을 위한 윤리경영의 목표, 윤리경영 전략목표와 윤리경영 전략과제를 설정하여 지속적으로 추진해 나가는 것이 중요하다.

45) 김영국(2008), 전개논문, pp.69, 참조



## 1. 윤리경영목적 및 목표 설정

기업은 직원에게 미래 희망을 주고 꿈을 이룰 수 있는 곳이 되어야 한다. 직원들은 이러한 직장의 구성원으로서 보람과 긍지를 지니고 일할 수 있는 곳이 되어야 한다. 윤리경영 목적은 이런 가치를 포함해서 모든 직원이 함께 추구하는 가치가 되어야 한다. 이런 측면에서 윤리경영의 목적은 ‘장기생존전략’이어야 한다.

이 목적을 실현하기 위해서는 달성해야 할 윤리경영목표를 설정하여야 한다. 이것은 기업조직의 생존전략, 조직 및 윤리의 기본적인 요소에서 찾을 수 있다. 윤리경영의 목표는 기업조직의 기업생존전략에서 필수요소인 이윤확보와 위험관리, 조직의 효율성, 효과성, 정당성 등이 있다.

윤리경영목적과 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 전략목표를 설정하고, 이를 실천하기 위한 추진과제를 정하여 체계적으로 추진하여야 한다. 윤리경영전략 목표는 기업조직의 생존전략인 ‘정교한 시스템, 변혁, 팽창’에서 핵심요소를 찾을 수 있다. 이로부터 전략적 추진을 위한 핵심요소로 ‘시스템, 개인규범, 조직문화 변화’등의 핵심축을 기준으로 윤리경영전략 목표를 설정해야 한다.

효과적인 윤리경영시스템 운영은 기업의 모든 관리시스템이 연계되어 가동되는 것을 일컫는다. 이러한 시스템 운영에 의해 경영활동의 효율성과 효과성이 향상되고 경영성과를 높이기 위해서는 다음과 같은 사항들을 유념해야 한다.

첫째, 국제표준화에 의해 추진되는 윤리경영시스템은 경영활동이 투명성, 책임성, 효율성, 효과성, 정당성 등을 갖춘 시스템으로 운영되어야 한다. 이러한 글로벌 스탠다드 수준의 윤리경영시스템 운영을 전략목표로 설정해야 한다.

둘째, 원칙과 규칙을 준수하고 정당한 방법과 수단으로 업무를 수행할 수 있는 윤리적 인재를 고용해야 한다. 이런 직업윤리의식을 지닌 윤리적 인재가 있어야 기업이 도입한 시스템의 운영이 비로소 가능해진다. 이런 인재는 업무전문성과 높은 윤리의식에 의한 자율통제능력을 겸비한 직원을 말한다. 이러한 직원에 의해 업무 향상과 위험관리가 가능해 지는 것이다. 따라서 모든 직원을 윤리적 인재로 양성하는 것을 전략목표로 설정해야 한다.

셋째, 기업에 윤리적인 조직문화가 형성되어야 한다. 윤리적 인재가 윤리경영시스템을 효율적으로 운용할 수 있도록 조직문화의 변화 추진이 필요하다. 환경변화는 기업의 생존과 직결된 위험을 초래할 수 있다. 이러한 환경변화에 따른 다양한 위험에 적응할 수 있는 조직문화를 갖추는 것을 전략목표로 설정해야 한다.

마지막으로 윤리경영전략 목표를 달성하기 위해 ‘전략과제’를 설정하여 운영되도록 해야 한다. 기업의 비전, 경영방침, 그리고 현실에 맞는 전략과제를 선정하여 지속적으로 윤리경영전략을 실천해야 한다.

## 2. 윤리경영시스템 모델 정립

윤리경영시스템은 기존의 전반적인 관리시스템(Management System)을 윤리경영프로그램과 연계하여 효과적으로 윤리경영 목적과 목표를 달성할 수 있도록 합리적으로 조직된 통합체계를 의미한다. 이 시스템의 도입 및 구축은 윤리경영담당부서에서 수행하지만, 이것을 실행하는 것은 현업부서이다. 따라서 윤리경영시스템을 지속적으로 개선하기 위해서는 윤리경영담당부서와 실행하는 부서 간의 공동 노력이 요구된다.

## 3. 윤리경영시스템 도입 실행계획(Action Plan)

윤리경영시스템을 효율적으로 도입하기 위한 실행계획에는 <표4-4>와 같이 7가지 단계가 있다. 먼저 윤리경영은 명확한 목적과 그에 따른 목표수립이 필요하다. 그리고 임직원 및 협력업체를 대상으로 현황을 진단하고 분석하며 윤리경영 전략적 추진계획을 수립한다. 윤리경영진담조직을 설치한 다음, 윤리경영시스템을 도입해야 한다. 시스템 도입 후에는, 임직원 윤리교육을 실시하고 정기적으로 윤리경영시스템이 어떻게 운영되는지 평가하고 실태를 파악하고 개선해야한다.<sup>46)</sup>

---

46) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제1호, 참조

<표4-1> 윤리경영시스템 도입 Action Plan 7단계

구 분	주요 내용
목적/목표설정	윤리경영은 무엇을 위한 것(for What), 왜(Why)하는가 윤리경영 목적의 명확한 설정 윤리경영 목적 달성에 필요한 윤리경영 목표 수립
현황 진단/분석	임직원 및 협력업체 대상 윤리경영 설문조사 실시 최고경영자, 주요 임원, 관리자 면담 및 자가진단 실시 설문조사 및 진단 결과분석, 문제점 및 개선점 도출
추진전략 수립	윤리경영 전략적 추진계획 수립 윤리경영 전략목표 및 전략과제 설정 윤리경영모델 및 윤리경영시스템 구성요소 정립
윤리경영 조직구성	윤리운영위원회 구성, 행동강령책임관 임명 윤리경영전담 조직(윤리담당부서) 설치 윤리경영규정, 윤리운영위원회 운영규정 제정
윤리경영시스템 도입	효과적 준법프로그램 구성요소(7Steps) 연구 윤리경영모델 정립, 윤리경영시스템 구성요소 확정 윤리강령, 실천지침, 윤리경영방침 중 필수적 방침 제정
교육프로그램 실시	임직원 윤리교육 계획 수립 윤리교육프로그램 개발 윤리교육 실시
평가 개선	윤리경영시스템 평가Tool 개발 윤리경영시스템 운영실태, 임직원 실천상황 평가 실시 윤리경영시스템 운영 및 실천 개선활동

자료 : 한국기업경영종합연구원(KBMI) 홈페이지 <http://www.kbmi.or.kr/>

### 제3절 우리나라 기업의 윤리경영 실천방안

#### 1. CEO의 윤리경영 체계 구축을 위한 전략과 비전 설정

##### 1) 윤리경영 비전 설정

윤리경영 추진을 위해서 먼저 CEO의 강력한 의지가 있어야 한다. CEO의 의지는 사보 및 홈페이지를 통해 임직원에게 지속적으로 전달되어야 한다. 임직원에게 윤리경영이 기업의 생존과 직결되고, 기업경영에서 긍정적인 역할을 한다는 믿음을 주어야 한다.

이러한 CEO의 의지를 바탕으로 한 윤리경영 비전은 기업의 윤리경영 추진에 있어 기본 방향을 설정해주고, 경영활동 중 이해가 상충되는 상황에서 임직원들에게 행동지침을 제공해준다. 이 비전은 기업이 미래에 도달하고자 하는 이상적인 모습으로, 향후 윤리경영의 환경과 상황이 달라지더라도 쉽게 바뀌지 않기 때문에 비전을 설정하는 초기 단계에서 방향성을 명확히 제시할 필요가 있다.

기업은 자사의 내외부적 환경분석을 통해 경영비전과 연계된 윤리경영 비전을 설정해야 한다. 이것은 윤리경영 비전이 기업의 경영비전과 윤리경영 전략 간의 연결고리 역할을 하기 때문이다. 효과적인 윤리경영 비전이 되기 위해서는 무엇보다 구체성, 단순성, 일관성이 있어야 하며 이외에도 실행 가능하고, 이해관계자에 대한 호소력이 있어야 한다.

##### 2) 윤리경영 전략 설정

기업들은 서로 다른 경영환경에 처해있으므로 각 기업의 강점과 약점, 상황을 반영한 윤리경영 전략을 수립하고 이를 실천해 나가야 한다. 우선 윤리경영 전략에 대한 확실한 이해가 뒷받침되어야 윤리경영 실천을 위한 타당성을 획득할 수 있다. 또한 선택된 전략들을 성공적인 윤리경영으로 이끌기 위해서는 각 전략들끼

리 서로 연계성을 가지고 있어야 한다. 마지막으로, 윤리경영 전략은 변화할 수는 있지만 항상 새롭게 수립·정비되지 않는다면 연속성을 가진 윤리경영 전략을 수립하는 것이 바람직하다.<sup>47)</sup>

## 2. 건전한 기업지배구조 구축

### 1) 건전한 기업지배구조의 필요성

기업의 지배 구조는 기업집단을 이해하는 가장 효율적인 수단이다. 한 기업의 지배구조가 곧 그 기업의 의사결정 구조를 드러내기 때문이다. 좋은 지배구조는 기업과 관련한 다양한 이해관계자 간의 부의 분배를 원활히 함으로써 사회 전체의 효율성을 극대화할 수 있다. 우수한 지배구조 하에서 이루어지는 합리적인 의사결정은 매출액 증대 또는 비용감소를 통하여 영업이익률 향상을 가져오기 때문에 지배구조의 개선은 기업 가치를 향상시킨다고 할 수 있다.

### 2) 건전한 기업지배구조를 위한 구성요소

#### ① 기업정보 공개의 확장

자본시장의 제도가 투자자를 보호하는 방향으로 변화할수록 정보의 비대칭성이 심화된다. 이것을 해결하기 위해 기업의 정보공개를 의무화하고 정부는 기업범죄를 엄격하게 규율해야 한다. 투명한 기업정보의 공개는 횡령이나 배임 및 내부자 거래 가능성을 줄이기 때문에 감시·감독의 사회적 비용이 줄어든다. 결국 투명한 기업정보 공개는 기업의 성과뿐만 아니라 사회적 효율성도 높이게 되는 결과를 가져온다.

47) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제2호, 참조

## ② 기업정보 공개의 확장

건전하고 투명한 경영을 위해서는 비상임 독립이사를 선임하는 등 이사회역할을 독립적인 감시자로 전환하여야 한다. 이사장에게 권한이 집중되어 있고 내부통제도 미약한 상황에서는 경영감시가 어려워 경영의 건전성을 해칠 수 있기 때문이다. 이사회가 사내 이사로만 구성되면 전체의 이익을 대변하는 독립적 경영감시 기능을 수행한다고 보기 어렵다.

또한, 기존 사외이사들이 서로 추천해 연임하는 관행은 사외이사의 독립성을 저해하는 요인으로 꼽히므로, 사외이사의 독립성과 객관성을 높이려면 외부 사외이사 추천이 활발해져야 한다.

## ③ 내부건제와 내부감사제도 강화

각종 조사에 따르면 내부자 소행에 의한 보안사고가 점점 증가하는 추세에 있다. 내부통제 기준안 미수립, 내부통제의 비문서화, 업무 프로세스에 대한 정의나 분석 부족, 업무 프로세스에 대한 감사 미수행, 전산운영과 관련된 내부통제 범위 미설정 등 내부통제 시스템의 부재는 내부자 위협을 증가시키는 원인이다. 내부자 보안사고는 조직 내 보안체계를 누구보다도 잘 아는 내부자에 의해 은밀하게 진행되기 때문에 더 세밀한 내부통제와 감시체계를 구축해야 하고, 외주 업체를 관리하기 위한 내부통제 프레임 워크 연구와 개발 또한 이루어져야 한다.

최근 기업의 내부 건제를 위한 상법개정안이 마련되었다. ‘감사위원 분리 선출’은 감사위원을 다른 이사와 분리하여 선출함으로써 법인의 재산과 업무 집행을 감시하는 데 있어 독립성이 강화되어 기업지배구조의 투명성을 높이게 된다. ‘집중투표제’는 소액주주가 원하는 인사도 이사로 선출될 가능성을 높여 소액주주들의 권익을 보호할 수 있는 투표 방식이다. 업무 집행과 감독 기능을 분리하는 ‘집행임원제’ 또한 기업의 투명성을 높이는 역할을 한다(<표4-2> 참조).<sup>48)</sup>

48) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제3호, 참조

<표4-2> 내부 견제를 위한 상법 개정안 주요 내용 입법 취지

항 목	내 용	개정 취지
감사위원 분리 선출	감사위원을 다른 이사와 분리해 선출, 감사위원 선출 시 대주주의 의결권을 3% 이내로 제한	감사위원은 법인의 재산과 업무 집행의 감시자이므로 독립성을 강화해 기업 지배구조의 투명성을 높임
집중투표제 의무화	주당 의결권을 선임할 이사의 수만큼 부여	소액주주가 원하는 인사도 이사로 선출될 가능성이 높아져 소액주주의 권익과 입장을 대변할 수 있음
집행임원제	집행임원제 의무화, 집행 임원과 이사회 의장 겸직 금지	업무 집행과 감독 기능을 분리해 기업 투명성을 높임. 2년 전 도입됐으나 기업 자율에 맡기는 바람에 유명무실해짐

자료 : 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제3호

### 3. 효과적인 윤리강령 제정 및 윤리가이드 구축

#### 1) 윤리경영의 기준이 되는 기업윤리강령

기업윤리강령은 기업신조와 경영이념, 그리고 종업원 행동지침 등을 포함한 총체적 윤리적 관리와 실천을 위해 기업구성원 행동의 기본방향을 명시한다. 이 강령은 최고경영자 및 종업원의 윤리적·도덕적 신념과 수준을 대내외적으로 천명하기 위한 것이며, 회사 내 종업원들의 작업환경에 도덕적 분위기를 조성하기 위한 것이다.



## 2) 기업윤리강령의 구성과 내용 요건

기업윤리강령의 내용은 기업의 경영정책 결정과 경영결과에 따라서 이해관계에 영향을 받는 이해관계자를 기준으로 구성되어야 한다. 즉, 기업경영에 의하여 영향을 받는 이해관계자는, <표4-3>과 같이 제1차 이해관계자(주주, 종업원, 경영자 등), 제2차 이해관계자(고객, 경쟁자, 납품업자, 지역사회 등) 및 제3차 이해관계자(정부, 환경, 여론 등)로 나눌 수 있다.<sup>49)</sup>

<표4-3> 기업윤리강령의 구성과 내용

구 성	윤리경영의 기본적 골자
기본정신	착한 기업, 사회적 가치창조, 기업시민
고객	고객은 기업이 존재하는 이유, 성실, 신의, 만족
임직원	임직원은 자산, 종업원의 권리, 의무
주주	정당한 투자수익보호, 공평, 평등
지역사회	지역사회와 공생, 선량한 기업시민
경쟁자	공정경쟁, 공평한 대우
임원	임직원의 명예는 회사의 명예, 개인보다도 회사이익 우선
환경	환경친화, 공생관계
국제거래	국제적 기업시민, 평등·공평 대우
차별	윤리성 판단기준, 고발의무, 개인의 책임, 차별

자료 : 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제4호

49) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제4호, 참조

### 3) 윤리가이드 구축

윤리가이드에는 윤리강령을 실천하기 위한 종업원 및 임원들의 구체적인 행동 지침인 ‘종업원행동지침’이 담겨있다. 여기에는 종업원 행동지침 문답이 포함되어 있는데, 종업원이 행동지침의 기본방향에 대하여 또는 생산, 판매 현장에서 흔히 부딪치는 문제를 질문의 형식으로 제기하고 여기에 답하는 형식으로 해설을 붙인 것이다.

## 4. 체계적인 윤리경영을 위한 전담 조직 구성

### 1) 윤리경영 전담조직의 운영원칙

기업이 윤리경영을 체계적이고 지속적으로 추진해나가기 위해서는 윤리경영 전담 조직을 구성할 필요가 있다. 현재 대부분의 기업들은 내부적으로는 지배구조에서부터, 외부적으로 이해관계자들과의 소통 등 기업경영 전반에서 윤리 및 사회적 책임을 수행하기 위해 윤리경영 전담 조직을 구성하고 있다.

윤리경영 전담 조직을 운영하는 데 있어서 <표4-4>와 같은 4가지 운영원칙을 고려해야 효과적인 윤리경영이 이루어질 것이다.

<표4-4> 윤리경영 전담 조직 운영원칙

구 분	주요 내용
독립성	윤리경영 관련 업무 수행 중 어떠한 개인이나 조직으로부터도 간섭 받지 않는 것을 기본원칙으로 함.
중립성	경영진·직원·주주 기타 특정 이해관계자의 이익을 대변해서는 안되며, 그 활동은 어디까지나 중립적인 위치에서 행해져야 함.
객관성	기업에 윤리적 갈등이 존재할 수 있음을 인정하고 이를 객관적으로 해결하여야 하며, 이를 위해 윤리상담실 등을 운영하여야 함.
공조/ 공생	기업의 모든 경영진과 사원 및 각 부서와 계열사는 윤리경영 전담 조직의 업무수행에 적극적으로 협조해야 함.

자료 : 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리핑스”, 제5호

## 2) 윤리경영 전담 조직의 구성과 역할

윤리경영 전담조직은 기업의 규모와 상황에 따라 다르게 구성될 수도 있다. 기본적으로 윤리위원회와 윤리사무국, 윤리실천책임자로 구성된다. 우선, 주요 경영진으로 구성되는 윤리위원회는 회사 전반적인 윤리경영 관련 정책과 활동을 관장하며, 감독 및 지원업무를 수행한다. 윤리위원회를 설치·운영하는 목적은 최고경영자의 윤리관에 따라 설정된 윤리규범을 전 임직원들이 준수하고 실천하도록 하기 위한 것이다.

다음으로, 윤리사무국은 기업의 윤리경영에 대한 전반적인 책임을 지는 윤리경영 부서로서, 윤리위원회의 일상적인 업무와 다른 윤리경영조직<sup>50)</sup>이 있는 경우 업무를 지원하기 위한 다양한 업무를 수행한다. 별도의 윤리담당부서를 두기 어려운 기업의 경우에는 타부서에서 함께 윤리경영 담당부서를 겸할 수 있도록 조정한다. 윤리사무국의 구성원은 조직과 업무에 대한 충분한 경험이 있어야 하며, 윤

50) 예를 들어 감사위원회, 징계위원회 등

리경영에 대한 지식이 있어야 한다.

마지막으로, 윤리부서를 책임지고 지휘하기 위한 윤리실천책임자가 필요하다. 윤리규범만 선포해놓고 그 실천에 관심을 두지 않는다면 형식만 갖추었을 뿐이므로 윤리경영의 효과를 얻기 힘들 것이다. 윤리실천책임자의 위상과 능력에 따라 강력한 윤리경영 추진의 가능 여부가 결정되기 때문에 윤리위원회에서는 사업장의 부서장 또는 현장소장을 윤리실천책임자로 지정한다.<sup>51)</sup>

## 5. 윤리경영 감독체계 운영

기업의 윤리 문화와 윤리경영 내부제도가 정착되기 위해서는 윤리경영을 감독할 수 있는 체계가 필요하다. 윤리경영 감독은 기업의 윤리적 경영 정도를 측정하여 윤리적 문제를 사전에 방지하려는 데 그 목적이 있다. 윤리경영 감독을 담당하는 책임자는 기업 내에서 전 임직원들이 윤리경영 프로그램을 잘 실천하고 있는지 검토하고, 윤리경영 프로그램 실천과정에서 임직원들이 겪는 문제점은 없는지 파악하여 문제가 발생하지 않도록 미연에 방지해야 한다. 윤리경영을 감독하기 위하여 기업들은 공정거래 자율준수 프로그램과 준법감시인 제도를 도입하고, 근무 환경에서의 비윤리적 행위를 잠재적으로 감시하는 직원들의 내부고발을 활성화시키려고 노력하고 있다.

### 1) 준법감시인 제도 활용

준법감시인 제도는 내부통제 및 위험관리 시스템으로 임직원들이 규정, 정책, 절차를 철저히 준수하도록 사전적·상시적으로 통제·감시하는 것이다. 기업들은 회사 내부에 컴플라이언스팀이나 준법감시인을 두어 임직원들이 규정을 준수하는지 점검하고 임직원들의 불공정 행위를 감시한다.

준법감시인의 객관성을 기하기 위하여 외부 전문가를 준법감시인으로 두는 기

---

51) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제5호, 참조

업들도 있지만, 준법감시인은 업무특성상 영업을 포함한 회사운영 전반적인 내용을 꿰고 있어야하기 때문에 대체로 기업 내부에 준법감시인을 두는 경우가 많다. 준법감시인 제도가 유명무실해지지 않고 취지를 살리기 위해서는 기업 내 권한이 큰 임원이 준법감시 업무를 맡아 문제점을 제대로 개선해야 한다.

## 2) 자율준수 프로그램(CP: Compliance Program) 운영

자율준수 프로그램은 기업이 자발적으로 공정거래 법규를 지키고 법 위반 방지 활동을 실행하도록 만드는 시스템이다. 컴플라이언스는 본래 금융 부문에서 자금 세탁을 예방하고 적발하기 위한 목적으로 만들어진 것이지만 오늘날에는 공정거래, 환경 등 다양한 영역으로 확대되고 있다. 이 프로그램은 기업의 최고경영자뿐만 아니라 모든 임직원들이 주체적으로 임할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 이것이 보다 실효성 있게 운영되기 위해서는 최고경영자의 자율준수의지 선언, 준법지원인의 임명, 자율준수편람의 제작 및 배포, 임직원을 위한 교육프로그램의 운용, 모니터링제도의 구축, 관련 법규 위반직원에 대한 제재, 문서관리체계의 구축의 7가지 핵심 요소를 갖추는 것이 바람직하다.

기업은 자율준수 프로그램을 도입하고 효과적으로 운영함으로써 기업의 이미지를 상승시키고 위험을 미연에 방지할 수 있다. 또한 법 위반 사례가 발생했을 경우, 처벌이나 벌금을 경감시켜줄 수 있는 인센티브를 제공받을 수 있다.<sup>52)</sup>

## 6. 윤리경영 교육 프로그램 운영

### 1) 윤리경영 교육 프로그램 개요 및 목적

윤리경영 교육은 임직원들이 도덕적 가치와 사회적 책임을 고려하여 의사결정을 내릴 수 있도록 도와준다. 개인이 경영상의 딜레마에 부딪혔을 때 어떻게 행동

52) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제6호, 참조

할 것인가에 대한 규범적 체계를 제시한다.

그러나 같은 조직 내에서도 직무영역별로 요구되는 윤리내용이 다르며, 기업의 규모에 따라서도 경영환경 및 경영의사결정이 달라지기 때문에 윤리적 문제는 더욱 다양해진다. 따라서 윤리경영교육 프로그램은 기업의 상황, 비전, 전략, 윤리규범 등에 따라 각 기업의 규모 및 업종을 고려하여 마련되어야 한다.

## 2) 차별화된 교육 프로그램 개발

윤리경영 교육의 방법에는 현장에서 진행되는 현장 교육, 직급별·직무별로 시행하는 집합교육과 윤리경영 이슈에 대한 토론과 교육을 진행하는 워크숍 등이 있다. 기업들은 이 밖에도 윤리경영에 관심이 집중됨에 따라 다양한 방법으로 윤리경영 교육을 실시하고 있다.

### ① 사이버 윤리경영 교육

인터넷을 통한 윤리경영 교육프로그램에서는 기업윤리 이론을 실제업무환경에서 일어날 수 있는 상황을 가상으로 적용시키는 방식인 딜레마·시나리오의 방법과 멀티미디어를 통한 윤리경영 교육이 많이 이용된다. 이 방법은 업무에 부담을 주지 않으면서도 흥미롭고 유익하게 윤리경영 마인드를 고취할 수 있다는 장점을 가진다.

### ② 윤리·준법 자기점검시스템

몇몇 기업들은 정기적으로 임직원들이 컴퓨터를 켤 때 윤리·준법과 관련한 자기점검 리스트가 자동으로 뜨게 하는 시스템을 윤리경영교육 방법으로 활용하고 있다. 한 번에 전 항목이 화면에 나타날 경우에는 형식적인 답변이 나올 수 있기 때문에 각각의 항목마다 한 개의 화면으로 답변하도록 하였다. 또 문제를 읽고 스

스로 돌아 볼 수 있는 기회를 주기 위해 일정시간이 지나야만 다음 화면으로 이동할 수 있도록 설계되어 있다.

### ③ 윤리경영 스토리텔링

스토리텔링 기법은 임직원들이 겪을 수 있는 윤리적 딜레마 상황을 연극이나 드라마를 통해 표현함으로써 그 상황을 이해하고 윤리적 의사결정의 중요성을 공감하도록 만드는 교육 방법이다. 이 프로그램은 기업에 맞는 윤리적 상황을 발굴하여 구성원의 공감을 이끌어 낼 수 있고, 윤리적 의사결정 프로세스를 익힐 수 있다는 장점이 있다. 윤리경영 교육 드라마에 임직원들이 직접 배우로 출연하여 직원들의 이해도와 몰입도를 높이기도 한다. 각 계열사 최고경영자들을 동영상 인터뷰에 등장시켜 직원들의 윤리의식을 고취시키는 데 도움을 주기도 한다.<sup>53)</sup>

## 7. 윤리경영 소통 채널 구축

### 1) 윤리경영 소통 채널의 필요성

기업이 윤리경영을 실현하기 위해서는 경영자뿐만 아니라 모든 이해관계자가 함께 참여해야 한다. 이것을 위해서 윤리경영에 대한 의지와 실천을 기업 전반에 걸친 소통채널 구축이 필요하다. 이 채널 구축은 윤리경영 협의체, 윤리경영 보고 채널, 윤리 상담실, 제보센터 등으로 구성된다. 이것을 통해 기업 내부 이해관계자들과의 대화의 창을 열어 신뢰와 충성도를 증가시키고, 지속가능경영에 대한 참여를 유도하고 동기를 부여한다.

윤리경영 보고(정보 공시)는 일반적으로 보고서의 형태로 이루어진다. 기업의 윤리경영, 지속가능경영 활동 현황과 전략을 대내·외적으로 알릴 수 있는 소통채널이다. 윤리상담·제보센터는 직원의 부패행위 및 부정관행을 신고할 수 있는 채널

53) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제7호, 참조



널로서 기업의 투명경영실천에 도움을 준다.

## 2) 이해관계자와의 소통 채널 구축

### ① 임직원과의 소통 채널 구축

직원들의 청렴도 수준은 기업의 신뢰도를 좌우하며 직원들의 자긍심과 직결되는 중요한 문제이다. 이에 따라 윤리경영은 직원과의 소통을 통해 기업 이미지를 높이고 구성원들의 사기를 높여야 한다. 기업들은 내부 청렴도를 높이기 위해 직원 간의 원활한 소통이 필요함을 인식하고, 신입직원에 대한 청렴 멘토링 제도 및 청렴엽서제도 운영 등 다양한 채널을 운영하여 청렴문화가 자유롭게 정착될 수 있도록 분위기를 조성하고 있다.

### ② 협력사와의 소통 채널 구축

기업들은 협력사와의 소통과 상생 강화를 위해서도 다양한 채널을 구축하고 있다. 청렴·윤리경영과 동반성장정책을 공동추진하며 현장직원들의 불편한 점을 논의·해결하기 위한 동반성장 협의체는 상생과 협력, 소통의 채널 역할을 하고 있다. 최근에는 동반성장 웹진을 이용하여 중소기업의 요구를 반영하고 협력사가 활용 가능한 동반성장 프로그램, 상생 사례, 전문시장 분석리포트 등 정보를 공유하는 기업들도 늘어나고 있는 실정이다.<sup>54)</sup>

## 8. 위반행위 신고 및 신고자 보호제도 운영

기업의 윤리강령이 위반될 경우 신속히 문제를 해결해야 한다. 이것을 위해 ‘헬프라인(내부자 고발제도)’ 운영이 필요하다. 이 제도는 기업 내 직원이 기업의 윤

54) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제9호, 참조

리강령에 위반되는 행동을 하였을 때 이것을 찾아내기 위해 설치하는 윤리경영 시스템 중 하나이다. 이 제도를 운영하는 목적은 임직원의 관리를 통해 명성의 실추, 경쟁력의 감소, 직원의 생산성 감소에 의해 초래되는 리스크를 줄이기 위해서이다.

#### 1) 리스크 관리 전략으로서의 헬프라인 운영

윤리경영 실천에 있어 중요한 헬프라인 시스템이 성공적으로 수행되기 위해서는 몇 가지 주의사항이 요구된다. 우선, 신고자의 익명성을 철저히 보장해야 하며, 신고자가 조직에서 소외될 수 있다는 염려 때문에 고발을 망설이는 경우가 없도록 위반행위 신고의 중요성에 대해 교육하고 대화해야 한다.

또한, 기업의 헬프라인 상황을 외부에 공개하여 이해관계자들이 알 수 있도록 공표하고, 문제가 되는 부서와 위반행위의 내용을 파악하는 데이터베이스를 구축하여 위반행위를 예방하는 것이 바람직하다.

#### 2) 위반행위 신고 활성화를 위한 신고자 보호

기업의 임직원들은 위반행위를 목격하고도 보복성 불이익이나 업무상 차별을 당할까봐 염려하기 때문에 쉽게 고발하지 못하고 있는 것이 현실이다. 따라서 위반행위 신고 활성화 관건은 신고자의 신분보호에 있다. 기업은 위반행위 신고자에 대한 보상에만 신경 쓸 것이 아니라, 신분보장과 기밀보장 프로그램유지, 임직원이 보복의 두려움 없이 문제를 제기할 수 있는 프로세스 마련 등 신고자를 보호하는 제도까지 갖추어야 한다. 55)

---

55) 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제10호, 참조

## 제5장 결론

### 제1절 연구결과의 요약 및 결론

최근 국제기구들이 기업의 사회적 책임에 대한 국제적 표준화를 시도하고 있다. 이제 윤리경영은 기업의 지속가능한 발전을 위한 핵심 경영요소가 되었다. 단순히 기업위기를 관리하기 위한 수단을 넘어 장기적으로 이해관계자와 소통하고, 사회와 함께하는 일류기업으로 발전하기 위한 새로운 경영전략으로 주목받고 있다.

이처럼 기업윤리가 21세기에 기업들이 갖추어야 할 기업경쟁력으로 대두되어 윤리경영의 필요성이 높아지고 있다. 이에 따라 국내 기업들도 윤리경영 전담부서를 설치하는 등 윤리경영을 도입하고 있다.

그러나 우리나라 기업들은 윤리경영에 대한 인식부족과 시행초기 단계로 아직까지 윤리경영 실천이 미흡한 실정이다. 이에 본 연구에서는 우리나라 기업의 올바른 윤리경영 실천방안을 모색하기 위해 우리나라 업종별 주요 기업을 대상으로 윤리경영에 대한 추진 현황과 실천사례를 분석한 후 문제점을 도출하였고 이에 대한 실천전략을 제시하였다.

선정된 8개의 대상기업은 포스코, 현대중공업, SK하이닉스, LG유플러스, 신세계, 한진해운, SK텔레콤, 교보생명이다. 이 중 포스코, 현대중공업, SK하이닉스, LG유플러스, 신세계 5개 기업은 임직원 실천부문을 중심으로, 한진해운, SK텔레콤, 교보생명 3개 기업은 사회적 문제 해결부문을 중심으로 분석하였다.

먼저 임직원 실천부문에서는 대부분이 임직원이 함께 참여하는 프로그램을 개발하여 자발적인 참여를 유도하고 있다.

포스코는 임직원 윤리규범 준수서약 실시, 임원과 함께하는 윤리교육 운영, 선물반송 센터 운영, 축하화환 경매, 임직원 사외출강 시 강사료 기탁제도 운영, 기업윤리 자가진단표 개발, 비윤리행위 신고보상제도 운영, 기업윤리 웹진 발간 등을 실천하고 있다.

현대중공업은 윤리경영실천서약서 및 이해관계신고서, 선물반송제도, 비윤리행

위 신고제도와 제보자 보호 및 포상, 협력회사 윤리경영제도, 윤리경영 평가제도, 임직원 및 협력회사 대상 설문과 현장청취조사 실시, 윤리경영 홍보, 깨끗한 명절 맞이 실천운동, 윤리경영 실천 결의대회 등을 통해서 윤리경영을 실천하고 있다.

SK하이닉스는 선물반송 센터 운영, 성희롱 제보 채널 운영, 사이버 신문고 운영, 윤리경영 점검 및 평가와 윤리경영 실천서약 실시, 참소리 윤리극장 및 찾아가는 참소리 윤리교실 운영, 윤리경영 UCC 공모전 실시, e-Message를 통한 홍보, 참소리 뉴스레터 발행, 사내 방송을 통한 윤리경영 홍보 등을 실천하고 있다.

LG유플러스는 건전한 결혼문화 확산을 위해 참 의미 살린 작은 결혼식 캠페인, 기업의 특징을 살려 시장의 모바일 스마트화, 온·오프라인 판로 확대, 상인 복지 향상 통한 전통시장 경쟁력 강화 및 스마트 결제 서비스인 'U+Paynow' 통해 사회적, 경제적 가치 창출을 목적으로 전통시장 활성화를 위한 중부·신중부 시장 SMART협약 등을 실천하고 있다.

신세계는 신세계 페이 프로그램 운영, 클린신고제도 운영, 희망배달 캠페인 및 희망배달 마차 운영 등을 실천하고 있다.

다음으로 사회적 문제 해결부문에서는 녹색경영을 중심으로 환경문제와 환경개선을 위해 적극 노력하고 있다.

한진해운은 녹색경영을 실천하며, 기후변화관련 NGO 활동, 탄소정보공개 프로젝트를 운영하며 CO2 감축 노력 등을 실천하고 있다.

SK텔레콤은 ICT 서비스를 통한 국가·사회적 온실가스 감축량 산정 및 산정방안을 개발하는 연구를 선도적으로 추진하고 있다.

교보생명 '다솜이 작은 숨결 살리기' 프로그램을 통해 미숙아들이 건강을 회복하여 소중한 생명을 이어갈 수 있도록 지원하고, 미숙아 출산으로 인해 어려움을 겪고 있는 가정이 역경을 이겨낼 수 있도록 돕는 사업을 실천하고 있다.

이러한 주요 기업들의 윤리경영 실천노력에도 불구하고 대내·외적으로 나타나는 윤리환경의 문제점들을 도출하고 이에 대한 개선책 및 바람직한 윤리경영 실천방향을 제시하였다.

먼저 우리나라 기업의 외부환경 문제는 기업의 윤리환경에 대한 대외적 시각이

매우 부정적이고 이로 인해 국가경쟁력 하락을 초래하였고, 뿐만 아니라 우리나라 기업의 윤리경영 평판이 매우 낮다는 점이다.

우리나라 기업의 윤리경영 저해요인으로 비윤리적 기업행동이 발생하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 전반적으로 낮은 정치·사회윤리, 기업의 법률적 환경, 실천이 결여된 사회정의의 구현, 공정한 게임규칙을 어기는 사회적 풍조의 만연이다. 둘째, 일부 기업들의 소유와 경영의 미분리로 나타나는 대주주의 독점적 지배구조와 기업들의 단기실적주의를 강조하는 경향이다. 셋째, 인간의 이기적 속성 때문이다. 눈에 띄지 않는 사회와 기업의 이득보다 자신의 이득을 먼저 갖는 경향이 나타나기 쉽다. 넷째, 뇌물을 주는 행위 등 비윤리적인 행위가 우리나라에서 기업영위 수단으로 여기는 사회적·문화적 풍토 때문이다. 다섯째, 윤리적으로 문제시되는 기업행동의 발생이유로 윤리적으로 규범을 보이고 윤리기준을 만들어 지키도록 직원들을 교육시키고 감독해야 할 책임이 있는 경영자들의 실패와 상경계열 대학 및 대학원에서 기업윤리교육을 전적으로 등한시 해왔다는 사실에 기인한다.

우리나라 기업의 내부환경 문제점으로는 대체적으로 윤리경영 제도 정착의 미흡과 평가의 부재, 기업윤리와 이윤추구의 딜레마, 재벌에 의한 지배구조 등으로 나타났다.

이러한 문제점들을 개선하고 윤리경영을 지속적으로 추진해 나가기 위해서는 효과적인 윤리경영 시스템 구축이 필요하다. 먼저 윤리경영의 목적 및 목표를 설정하고 윤리경영시스템 모델을 도입해야 한다.

효과적인 윤리경영 시스템 구축을 바탕으로 구체적인 우리나라 기업의 윤리경영 실천방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 구체성, 단순성, 일관성을 지니고 실행 가능하며, 이해관계자에 대한 호소력이 있는 CEO의 윤리경영 체계 구축을 위한 전략과 비전을 설정해야 한다.

둘째, 기업정보 공개의 확장, 이사회 독립성 확보 및 활성화, 내부건제와 내부감사 제도 강화, 건전한 기업지배구조를 구축해야 한다.

셋째, 기업신조와 경영이념, 그리고 종업원 행동지침 등을 포함한 총체적 윤리적 관리와 실천을 위해 기업구성원 행동의 기본방향을 명시한 효과적인 윤리강령

을 제정하고, 이러한 윤리강령을 실천하기 위한 종업원 및 임원들의 구체적인 행동지침인 ‘종업원행동지침’이 담겨있는 윤리가이드를 구축해야 한다.

넷째, 기업이 윤리경영을 체계적이고 지속적으로 추진해나가기 위해서는 독립성, 중립성, 객관성, 공조·공생의 네 가지 운영원칙을 고려하여 윤리경영 전담 조직을 구성할 필요가 있다.

다섯째, 기업의 윤리적 경영 정도를 측정하여 윤리적 문제를 사전에 방지하고 기업의 윤리 문화와 윤리경영 내부제도가 정착되기 위해서는 윤리경영을 감독할 수 있는 체계가 필요하다.

여섯째, 기업의 상황, 비전, 전략, 윤리규범 등에 따라 각 기업의 규모 및 업종을 고려하여 차별화된 윤리경영교육 프로그램을 마련해야 한다.

일곱째, 기업이 윤리경영을 실현하기 위해서는 경영자뿐만 아니라 모든 이해관계자가 같은 마음으로 함께 참여하는 윤리경영 소통 채널을 구축해야 한다.

마지막으로, 임직원의 관리를 통해 명성의 실추, 경쟁력의 감소, 직원의 생산성 감소에 의해 초래되는 리스크를 감소시키기 위해서 위반행위를 신고할 수 있는 제도인 ‘헬프라인(내부자 고발제도)’ 시스템을 운영해야 한다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

우리나라 기업의 윤리경영에 인식이 점차 높아지고 있으나, 형식적인 외관에 치우치는 경향이 있으며 아직도 이익과 상충될 때에는 비윤리적 경영을 할 우려가 큰 것이 사실이다. 또한 우리나라는 관료주의가 뿌리 깊게 자리하고 있으며, 이로 인한 부정부패가 발생할 가능성이 높은 것이 사실이다.

이러한 상황에서 기업의 윤리경영 실천 노력이 성공을 거두기 위해서 기업뿐만 아니라 정부, 학계 등 관련 기관의 지속적인 관심이 필요하다.

정부 차원에서는 기업의 윤리경영 정도를 평가하는 구체적인 제도를 제공하여 우수기업에게 인센티브를 제공할 필요가 있다. 학계차원에서는 기업윤리 교육에 대한 지속적인 투자와 관심을 통해 학생들과 기업인들에게 기업윤리를 교육함으



로써 기업들의 윤리경영 의식을 고취시켜야 한다.

본 연구는 우리나라 기업 중에서 윤리경영을 실행하며 정착시키고 있는 주요 기업들의 사례를 살펴보고 분석함으로써 기업의 윤리경영 정착 및 질적인 향상을 위해 윤리경영 실천방향을 제시하고 있다. 이에 따라 향후 윤리경영을 시작하고 정착해 나가야 하는 기업들에게 윤리경영 실천 가이드로서의 매뉴얼 역할을 할 것으로 기대된다.

그럼에도 불구하고 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째 연구범위와 연구대상의 한계점을 지닌다. 즉, 해외 기업들의 사례를 제외하고 우리나라기업만을 대상으로 하였기 때문에 국내외 선진기업들 간의 비교가 이루어지지 않았다. 또한 우리나라 기업 윤리경영 실천사례를 대기업으로 선정하여 중소기업 및 공공기업의 윤리경영 실태는 제외되었다. 둘째 우리나라 기업의 윤리경영 실천이 경영성과에 미치는 인과관계를 규명하지 못하고 있다. 셋째 과학적인 신뢰성을 얻기 위해서는 모집단에서 표본의 선정에서부터 설문내용의 처리 및 결과에 이르기까지 통계분석을 통한 실증분석으로 연구결과를 업그레이드 시킬 필요가 있다.

따라서 향후 국외기업들과 우리나라 중소기업들의 윤리경영 사례로 연구범위를 확장하고, 윤리경영이 경영성과에 미치는 영향 등을 규명하기 위해 이해관계자들의 인터뷰 및 설문조사를 활용한 실증분석 등의 후속 연구가 필요하다.



## 참고문헌

- 국민권익위원회, 전국경제인연합회(2013.11), 「윤리경영! 그 길을 묻다 - 2013 윤리경영 실천 사례집」  
\_\_\_\_\_, 한국행정연구원(2013), '기업윤리경영지원 활성화 방안'
- 김귀영(2006.5), '벤처기업의 윤리경영활성화 방안에 대한 연구', 경희대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김성수(2007), 「21세기 윤리경영론」, 삼영사
- 김영국(2008.12), '우리나라기업의 윤리경영 사례연구', 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위논문,
- 김종철(2010.2), '기업윤리와 CSR에 관한 연구', 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김택(2010), 「공기업 윤리경영」, 한국학술정보(주)
- 네이버 지식백과(<http://terms.naver.com/>), 윤리경영(Ethical Management), 학문명백과 : 사회과학, 형설출판사
- 박철용(2009.12), '윤리경영의 전략과 정착방안에 대한 연구', 경운대학교 산업정보대학원 석사학위논문
- 박현준(2002), 「한국의 기업윤리」, 박영사
- 방지연(2004.6), '한국기업윤리의 문제점과 그 개선 방안', 동아대학교 교육대학원 석사학위논문
- 백승학(2007.6), '중소기업의 윤리경영 실천과 발전방향에 관한 연구 - CEO 의식 과 실천 중심으로-', 한성대학교 디지털중소기업대학원 석사학위논문
- 양만식(2010.3), '기업의 윤리경영과 사회적 책임', 기업법연구, 제24호 제1권
- 오종은(2011.8), '기업의 경영윤리 제고를 위한 방안 -사례연구를 중심으로-', 한양대학교 산업경영디자인대학원 석사학위논문
- 유청훈(2009.8), '윤리경영 실행전략에 관한 연구 -국내외 기업의 윤리경영 사례 분석을 중심으로-', 경희대학교 경영대학원 석사학위논문

- 윤대혁(2005), 「글로벌시대의 윤리경영」, 무역경영사
- \_\_\_\_\_ (2001), 「현대사회와 직업윤리」, 전영사
- 이건희, 최창명,(2004), 「윤리경영론」, 학문사
- 이상만·장국위·조현철(2011.12), ‘중소기업의 기업윤리가 경쟁우위에 미치는 영향  
에 관한 연구’, 한국산업경제저널, 제3권 제3호
- 이원재(2006), 「전략적 윤리경영의 발견」, 삼성경제연구소
- 임태순(2011), 「기업윤리」, 한국학술정보(주)
- 전인수(2013.2), ‘기업의 사회적 책임이 기업가치에 미치는 영향에 관한 연구’,  
배재대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 한수진, 한병섭(2009), ‘윤리경영 실천을 통한 조직변화 방안 - 윤리프로그램 도입과 실천 사례를 중심으로’, 대한경영학회지 제22권 제2호
- T.W. Dunfee and D.C. Robertson(1988), ‘Intergrating Ethics into the Business School. Curriculum.’ *Journal of Business Ethic*, Vol. 7
- 국민권익위원회(2013), “기업윤리 브리퍼스”, 제3호  
\_\_\_\_\_, 제5호
- 국민권익위원회(2014), “기업윤리 브리퍼스”, 제1호  
\_\_\_\_\_, 제2호  
\_\_\_\_\_, 제3호  
\_\_\_\_\_, 제4호  
\_\_\_\_\_, 제5호  
\_\_\_\_\_, 제6호  
\_\_\_\_\_, 제7호  
\_\_\_\_\_, 제9호  
\_\_\_\_\_, 제10호
- 전국경제인연합회(2013.12), 「2013 기업·기업재단 사회공헌 백서」
- 시사경제용어사전(2010.11), 기획재정부

국민권익위원회 홈페이지 <http://www.acrc.go.kr/>  
교보생명 홈페이지 <http://www.kyobo.co.kr/>  
네이버 지식백과 홈페이지 <http://terms.naver.com/>  
신세계 홈페이지 <http://www.shinsegae.co.kr/>  
유엔 세계기업 협약기구 홈페이지 <http://www.unglobalcompact.org/>  
이투데이 홈페이지 <http://www.etoday.co.kr/>  
전국경제인연합회 홈페이지 <http://www.fki.or.kr/>  
포스코 홈페이지 <http://www.posco.co.kr/>  
한국기업경영종합연구원(KBMI) 홈페이지 <http://www.kbmi.or.kr/>  
한진해운 홈페이지 <http://www.hanjin.com/>  
현대중공업 홈페이지 <http://www.hhi.co.kr/>  
\_\_\_\_\_ 사이버신고 홈페이지 <http://www.ethics.hhi.co.kr/>  
LG유플러스 홈페이지 <http://www.uplus.co.kr/>  
SK텔레콤 홈페이지 <http://www.sktelecom.com/>  
SK하이닉스 홈페이지 <http://www.skhynix.com/>